

PIDE 2012-18



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018 de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Texto autorizado por el Honorable Consejo Universitario en la sesión ordinaria celebrada el 26 de abril de 2013.

Este documento fue elaborado por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, con la participación de la comunidad universitaria.

Comentarios y sugerencias:

Por correo postal: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, edificio de Rectoría, Av. Plutarco Elías Calles núm. 1210, Fovissste Chamizal, código postal 32310, Ciudad Juárez, Chihuahua.

Por correo electrónico: planeacion@uacj.mx

Diseño del imago tipo: Jesús Valencia Simental.

Corrección: César Muñiz, Agustín García, Mayola Renova.



**Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018
de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**

DIRECTORIO INSTITUCIONAL
Dependencias centralizadas

Ricardo Duarte Jáquez
Rector

David Ramírez Perea
Secretario General

Manuel Loera de la Rosa
Secretario Académico

Luis Miguel Hernández Valadez
Secretario Particular

Hugo Salvador Staines Orozco
Director General de Extensión y Servicios
Estudiantiles

René Javier Soto Cavazos
Abogado General

Antonio Guerra Jaime
Director General de Intercambio y Vinculación

Eduardo Arturo Lara Hernández
Contralor General

Luis Enrique Gutiérrez Casas
Coordinador General de Investigación
y Posgrado

Raúl Flores Simental
Coordinador de Comunicación Social

Patricia Méndez Lona
Coordinadora General de Tecnologías de
Información

Rita Ileana Olivas Lara
Directora General de Servicios Administrativos

Rafael Woo Chew
Director de Infraestructura Física

Flor Acosta Moriel
Coordinadora General del Deporte Universitario

Gerardo Sandoval Montes
Director General de Servicios Académicos

Dora María Aguilar Saldívar
Coordinadora del Centro de Innovación Educativa

Ángel Fernando Gómez Martínez
Director General de Planeación y Desarrollo
Institucional

Héctor Reyes Leal
Coordinador del Centro de Atención
y Servicios a la Comunidad

Ramón Chavira Chavira
Director General de Difusión Cultural
y Divulgación Científica

Consuelo Pequeño Rodríguez
Coordinadora del Centro de Servicios Bibliotecarios

DIRECTORIO INSTITUCIONAL
Dependencias académicas y autónomas

Érick Sánchez Flores
Director del Instituto de Arquitectura,
Diseño y Arte

Francisco López Hernández
Director del Instituto de Ingeniería y Tecnología

Daniel Constandse Cortez
Director del Instituto de Ciencias Biomédicas

Juan Ignacio Camargo Nassar
Director del Instituto de Ciencias Sociales
y Administración

Absalón Uruchurtu Moreno
Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ en
Ciudad Universitaria

Israel Beltrán Zamarrón
Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ
en Cuauhtémoc

Alejandro Pérez Aguilar
Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ
en Nuevo Casas Grandes

Víctor Orozco Orozco
Defensor de los Derechos Universitarios

Hernán de Montserrat Herrera Sías
Unidad de Transparencia

Contenido

Presentación	7
1. Contexto institucional	10
La demanda social permanece	10
El sistema de educación superior regional ha cambiado	11
Crecientes expectativas sociales respecto a la Universidad.....	12
Conclusión del análisis del contexto institucional: actualización de la misión universitaria	13
2. Diagnóstico institucional	14
Planta docente.....	15
Investigación.....	16
Posgrado	18
Atención a los estudiantes	19
Modelo Educativo.....	22
Actualización curricular	22
Acreditación.....	23
Matrícula y oferta educativa	25
Difusión cultural	27
Actividades deportivas	28
Infraestructura académica	29
Gestión universitaria	31
Costos de operación	32
Conclusión del diagnóstico institucional: actualización de la visión universitaria	35
3. Propuesta de desarrollo	36
Propuesta de desarrollo según eje normativo	37
Contribución de las diferentes dependencias en la implementación del PIDE 2012-2018	68
Alineación con los instrumentos vigentes a nivel estatal y federal	77
Sistema universitario de planeación	78
4. Mecanismos de seguimiento y evaluación	79
Metas institucionales	79
Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional	91
Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional.....	96
5. Cronograma de implementación	101
Referencias	102
Agradecimientos	103

Presentación

La universidad pública es una institución creada específicamente para promover el desarrollo social mediante la producción y difusión del conocimiento y la cultura. Por esta razón, se espera que ella encarne una organización en la que se tomen decisiones racionales y académicamente sustentadas, para ello, las instituciones de educación superior requieren que los mecanismos formales de toma de decisiones sean alimentados con información oportuna que permita vislumbrar los escenarios posibles. En ese sentido, la adopción de procesos de planeación institucional constituye una manera formal de explorar alternativas y tomar resoluciones colectivas de gran alcance dentro de la institución, garantizando los mayores beneficios para los miembros de la comunidad universitaria y que los proyectos institucionales se traduzcan en programas de acción fácilmente realizables.

En una universidad como la nuestra se realizan permanentemente ejercicios de planeación individuales y colectivos con diferentes grados de alcance y sistematización. El reto de la planeación institucional consiste, entonces, en proponer los objetivos generales que representen los intereses comunes de los universitarios, para que los diferentes esfuerzos se alineen poco a poco, permitiendo por un lado, mejorar gradualmente las condiciones en las que se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje; y por otro lado, utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en la institución.

La actualización de la planeación institucional concluye en la formalización del presente Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018 (PIDE 2012-2018), que fue conducido por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPDI); dicho proceso inició luego de la renovación de autoridades universitarias llevada a cabo en octubre de 2012 y ha comprendido varias etapas en seis meses: en primer lugar se mantuvieron las actividades universitarias, reconociendo la vigencia de las metas-compromiso institucionales establecidas en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013, así como las metas establecidas en el Programa Estatal de Educación 2010-2016, por lo que, durante el proceso de elaboración del Programa Operativo Anual 2013, se comunicó a todas las dependencias universitarias que dichos compromisos debían ser considerados en la programación operativa y tenían que cumplirse oportunamente.

Posteriormente se invitó a todos los miembros de la comunidad universitaria a enviar sus propuestas a la DGPDI, para que fueran consideradas en la elaboración del PIDE 2012-18. Esta invitación se reiteró a los miembros del Honorable Consejo Académico y del Honorable Consejo Universitario, máximo órgano de gobierno de la Universidad. Entre noviembre de 2012 y enero de 2013 se recibieron las propuestas de los miembros de la comunidad universitaria, cada una de las cuales fue valorada según su materia, urgencia y alcance, para ser integrada al PIDE 2012-18, o bien canalizada para ser atendida por la dependencia correspondiente.

En febrero de 2013 se realizaron las Mesas temáticas para analizar las propuestas del Plan Institucional de Desarrollo. Como actividad introductoria a la mesas temáticas se contó con dos ponentes magistrales: el Dr. Ernesto Lagarda Leyva, ex director de Planeación del Instituto

Tecnológico de Sonora (Itson), quien expuso la importancia de los procesos de planeación para mejorar los indicadores institucionales, y del modelo de vinculación del Itson; y el Dr. Manuel Gil Antón, profesor e investigador de El Colegio de México, quien habló acerca de las tendencias demográficas, económicas y políticas observadas en el seno de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para los próximos años, y de las principales propuestas de la asociación para enfrentarlas.

Las mesas temáticas consistieron en posicionamientos de profesores, estudiantes y funcionarios en torno al documento titulado: La Universidad que queremos. Una propuesta de trabajo para consolidar la calidad académica y la mejora de la gestión en el periodo rectoral 2012-2018, que fue presentada al Honorable Consejo Universitario por Ricardo Duarte Jáquez en el marco del proceso de elección de Rector; propuesta que, al ser favorecida con el voto de los consejeros docentes y alumnos, se considera mandatoria. En esta etapa participaron 27 ponentes (Directivos, Profesores de Tiempo Completo miembros del Sistema Nacional de Investigadores, estudiantes de todos los niveles) durante dos días, agrupados en seis mesas temáticas, a saber: programas educativos; servicios a estudiantes; servicios a profesores; servicios a la comunidad; investigación; y gestión. En cada caso, después de las ponencias iniciales se contó con una copiosa participación de profesores, alumnos y funcionarios asistentes.

En un segundo momento, pero también dentro de la realización de las mesas temáticas, se visitó a los cuatro institutos y las tres divisiones multidisciplinarias de la Universidad, exponiendo en cada ocasión, las principales propuestas del documento La Universidad que queremos... ante la comunidad docente y estudiantil. Después de las exposiciones se abrió un espacio para conocer las sugerencias, comentarios y propuestas de los asistentes. En cuatro casos se realizó una sola sesión general y en tres casos se realizaron, además, mesas de trabajo temático para enfocar la participación de profesores y alumnos en los temas de mayor interés en los institutos. En las siete sesiones realizadas se grabaron en audio las participaciones y de acuerdo a su orientación, se clasificaron en propuestas, sugerencias o peticiones. Las propuestas fueron integradas al plan y las peticiones se canalizaron a la instancia correspondiente para ser atendidas.

También se realizaron consultas y entrevistas con los titulares de la Coordinación General de Investigación y Posgrado; Coordinación General del Deporte Universitario; Coordinación General de Tecnologías de Información; Subdirección de Acreditación; Subdirección de Cooperación, Movilidad e Intercambio; Dirección General de Extensión y Servicios Estudiantiles; Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica; y se consultaron las propuestas de trabajo de los académicos elegidos como directores de los institutos.

Posteriormente se realizó la consulta de los últimos dos planes de desarrollo institucional (PIDE 2000-06 y PIDE 2007-12), del Modelo Educativo de la UACJ 2020 y de los planes de desarrollo de ocho instituciones que se consideran referentes locales, regionales, nacionales e internacionales. Con todos estos materiales la DGPDJ elaboró la versión intermedia del PIDE

2012-18, que se sometió al análisis del comité directivo de la UACJ, de forma previa a la aprobación por parte del Honorable Consejo Universitario.

En la elaboración del PIDE 2012-2018 se realizó un diagnóstico institucional y una identificación de las principales tendencias que afectan el contexto institucional, para vislumbrar un escenario inercial de mediano plazo. Frente a éste se construyó uno deseable (visión) y se plantearon objetivos generales, objetivos particulares, políticas y estrategias para inducir mejoras en los procesos educativos, y por lo tanto, influir positivamente en sus resultados. Finalmente se realizó un análisis pormenorizado con el fin de establecer indicadores, metas y plazos, tomando como referente los indicadores sugeridos a la Contraloría General por parte de la Auditoría Superior de la Federación.

En conclusión, dado todo el proceso que se ha detallado anteriormente, se puede afirmar que el PIDE 2012-18 es un documento válido legalmente, porque está basado en la propuesta de trabajo elegida por el Honorable Consejo Universitario, máximo órgano de gobierno universitario, y fue autorizado por éste en sesión ordinaria del 26 de abril de 2013; técnicamente sustentado, porque en su elaboración se utilizó una metodología de planeación comúnmente aceptada; estratégico, porque se realizó un análisis del entorno para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y participativo, porque las propuestas iniciales se expusieron a los miembros de la comunidad y se recibieron sus comentarios, sugerencias y propuestas, con los cuales se enriqueció el presente plan. Con esto se concluye que el PIDE 2012-18 es producto de una labor técnica, que sin embargo, partió de una reflexión colectiva que asegura la representación de los intereses de los distintos miembros de la comunidad universitaria.

1. Contexto institucional

Después de considerar diversas propuestas de desarrollo para la educación superior, así como las reflexiones vertidas en el proceso de actualización de la planeación institucional de la UACJ, se identificaron tres grandes tendencias que afectarán el entorno de nuestra institución en el mediano plazo, a saber:

La demanda social permanece

La demanda de educación superior actual, se compone de los jóvenes que han concluido satisfactoriamente su bachillerato y desean seguir estudiando. Convencionalmente se les identifica con la cohorte de jóvenes comprendida entre los 18 y los 23 años. La demanda futura se compone de los jóvenes menores de 18 años que eventualmente, después de concluir su educación básica y media-superior, solicitarán su ingreso a la Universidad.

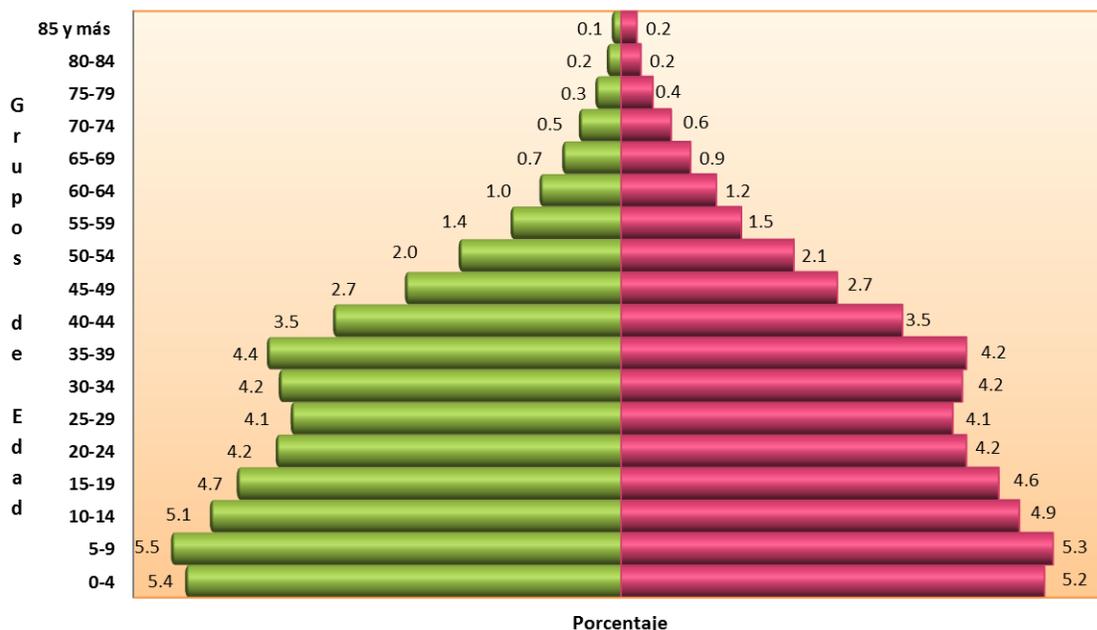
A nivel nacional la distribución de la población se caracterizó durante muchos años por su estructura piramidal, con una amplia base de jóvenes y niños. Actualmente, esta base comienza a reducirse conforme cambian los hábitos reproductivos de las familias; es decir, las nuevas generaciones cada vez tienen menos hijos. Con el paso del tiempo, esta situación genera una reducción en el nivel de dependientes respecto a la población en edad productiva: esto se denomina: el bono demográfico y según los expertos, perdurará hasta 2030.

En Ciudad Juárez, la base de jóvenes y niños es proporcionalmente más amplia que la nacional, debido a que además del crecimiento natural, la población tuvo un importante crecimiento social; en otras palabras, tenemos más niños y niñas aquí, porque quienes migraron a la ciudad trajeron a sus hijos consigo, o bien, los tuvieron aquí.

De acuerdo a las estimaciones del Consejo Nacional de Población (Conapo), la cantidad de niños y jóvenes en el país, garantiza que en los próximos años estaremos llegando a la mayor demanda de educación superior, y posteriormente iniciará su descenso. A nivel local, los resultados del Censo de 2010 revelaron que, al igual que a nivel nacional, por primera vez se redujo el número de niños y niñas de 0 a 4 años con respecto al total de la población, lo que sugiere que hemos entrado a la transición demográfica y se evolucionará a la par de la situación nacional.

Se considera que durante la presente década, el grupo de población con edad para ingresar a la educación superior en la ciudad, seguirá creciendo; posteriormente comenzará una ligera reducción, pero aun así, continuará siendo significativa en términos absolutos. Asimismo, se cree que durante ese mismo periodo, la UACJ continuará siendo la institución local con mayor demanda y capacidad en la localidad, gracias a su infraestructura y planta docente.

Juárez: Pirámide de población, 2010



Fuente: Gráfica elaborada por el Centro de Investigaciones Sociales del ICESA de la UACJ, con datos del Censo General de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (el archivo está disponible en la dirección electrónica <http://www.uacj.mx/ICSA/CIS/Paginas/Estructurapoblacional.aspx>).

El sistema de educación superior regional ha cambiado

En los últimos años se han transformado las circunstancias en que opera el sistema educativo del estado de Chihuahua, que es predominantemente público: anteriormente se caracterizaba por la existencia de importantes segmentos de la población que se quedaban fuera de la educación formal, ya sea porque eligieron salir al mercado laboral –situación característica en las épocas de bonanza de la industria maquiladora–; o por falta de cobertura, reprobación o deserción. La situación se complicaba porque la mayor parte de la infraestructura educativa en los niveles medio superior y superior, se concentraba en las principales localidades urbanas. Pero aun entre éstas existían diferencias importantes, siendo la más notoria el rezago en la cobertura de Ciudad Juárez con respecto a la capital del estado.

Frente a la crisis económica y de seguridad que se vivió en la región a partir de 2008, y particularmente durante el periodo 2009 a 2011, los gobiernos federal, estatal y municipal establecieron estrategias de intervención en la ciudad para mejorar la situación; reconocieron la existencia de un rezago importante en la infraestructura social y urbana por lo que abrieron espacios de diálogo con la sociedad civil para coordinar acciones en beneficio de la sociedad juarense. Particularmente en el sector educativo, se ha dado impulso al sistema formal de educación pública mediante la aplicación del programa de escuelas de tiempo completo en enseñanza básica, la construcción de nuevos planteles de nivel medio superior y el llamado que lanzó el gobernador del estado para incrementar el ingreso a la educación superior, mediante el crecimiento de las instituciones existentes y la creación de nuevas universidades tecnológicas, politécnicas e interculturales.

Las instituciones de educación superior pública de Chihuahua respondieron solidariamente a este llamado, realizando diferentes esfuerzos para ampliar y diversificar su oferta. Como resultado inmediato de estos esfuerzos, el nuevo ingreso a la educación superior pasó de 17 775 alumnos en el ciclo escolar 2010-2011, a 21 027 en el ciclo 2011-2012; es decir, un crecimiento de 18.2%, que representa un 9.9% en la matrícula total; ésta pasó de 73 733 a 81 049 alumnos en el mismo periodo.

Este fenómeno se pudo apreciar tanto a nivel estatal como en las regiones, y en el caso de nuestra ciudad, se observó un aumento del nuevo ingreso, tanto en la UACJ como en otras instituciones públicas. Como resultado, hubo un incremento real en la cobertura del grupo de edad de referencia, por lo que en Ciudad Juárez se alcanzó la media nacional. Esto ocurrió al tiempo que en el resto del estado se observa una progresiva desconcentración de la oferta educativa, gracias a la creación de nuevas instituciones.

Los resultados alcanzados hasta ahora dan cuenta de un importante éxito parcial, pero aún se pueden salvar otros obstáculos que impiden la atención plena del grupo de edad de referencia, como la segregación interurbana, que experimentan importantes segmentos de población de nuestra ciudad, causa de que grupos enteros no hayan sido integrados todavía a las instituciones educativas existentes, limitando sus oportunidades de desarrollo. La Universidad dedicará diferentes recursos a fortalecer esta apuesta por la educación como mecanismo de remediación inmediata y posterior redistribución de las oportunidades de desarrollo de nuestra comunidad.

Crecientes expectativas sociales respecto a la Universidad

En muchos sentidos, los profundos y acelerados cambios que han afectado a la sociedad mexicana alcanzan también a las instituciones de educación superior, al modificar sus condiciones de operación y ampliar sus objetivos. Lo es indiscutible, es que paralelamente la educación superior y la investigación científica han adquirido una creciente importancia en el mundo: si se acepta que actualmente las sociedades dotadas con más tecnología son más competitivas, eso quiere decir que la riqueza de las naciones ya no dependerá más de sus recursos naturales sino de la capacidad de sus habitantes para crear e innovar; es decir, que las ventajas competitivas ya no son naturales, sino que se crean y recrean mediante la educación y el desarrollo tecnológico. Por eso en estos momentos el conocimiento adquiere un valor a largo plazo tanto para los individuos como para las sociedades, y es en esta perspectiva que la educación superior constituye el elemento más estratégico para el desarrollo y la competitividad de la sociedad actual.

Esto ha motivado que los miembros de las comunidades académicas reflexionen acerca del significado de la universidad pública. Tanto la UNESCO como la ANUIES han aportado argumentos para esta discusión. En términos generales, ambos organismos promueven la adopción de un modelo más comprehensivo para las instituciones de educación, que pretende la adopción de las reformas necesarias para que la formación de profesionistas derive en ciudadanos capaces de involucrarse activamente en la promoción de la democracia, la defensa

de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y el combate a la pobreza. En otras palabras, que las instituciones de educación superior se involucren en la búsqueda de soluciones para los retos globales del siglo XXI.

En más de un sentido, las propuestas descritas anteriormente encarnan las aspiraciones de nuestros profesores, alumnos y empleados, quienes se han manifestado de diversas maneras en favor de que la investigación científica se vincule estrechamente con el desarrollo regional y los procesos educativos trasciendan la mera acumulación de información, desarrollando todas las posibilidades de la persona humana.

De esta manera, para cumplir con las expectativas generadas tanto por la comunidad universitaria como por la sociedad en general, la Universidad debe desarrollar sus actividades equilibradamente en tres ámbitos: en primer lugar, buscando la excelencia académica y de investigación, reconociendo que su propósito fundamental consiste en brindar una formación profesional de alta calidad, que dote a nuestros egresados de un perfil competitivo a nivel internacional; en segundo lugar, y paralelamente a la búsqueda de la excelencia, desarrollando los programas que procuren el desarrollo integral del individuo y su participación en la comunidad; y en tercer lugar, redefiniendo y rearticulando programas que faciliten la transferencia de los beneficios del conocimiento y la cultura a la sociedad juarense, mediante actividades de vinculación con el sector productivo, educación continua, extensionismo, divulgación científica, difusión cultural, servicio social y deporte universitario, sin más límites que los recursos institucionales disponibles, sin pretender sustituir a la inversión pública o la acción de la sociedad civil.

Conclusión del análisis del contexto institucional: actualización de la misión universitaria

El reconocimiento de las tres tendencias mencionadas anteriormente, motivó la actualización de la misión universitaria, expresada en los siguientes términos:

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento; encarnar, inculcar y promover valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada, con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional a través de programas educativos de calidad; investigación científica pertinente al entorno regional; cuerpos académicos consolidados; infraestructura que facilite el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido; programas permanentes de difusión cultural y una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia.

2. Diagnóstico institucional

En los últimos veinte años, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) ha experimentado una significativa transformación cuantitativa y cualitativa en su planta docente, en su infraestructura y en el perfil de sus estudiantes, que resulta evidente tanto para quienes enseñan y laboran en ella como para los egresados y todos quienes han pasado por esta institución. Esto es el resultado de la adopción y posterior rutinización de cambios en los diferentes ámbitos de la vida universitaria; y si bien la acumulación de los cambios a lo largo del tiempo es una característica propia de las organizaciones educativas, debemos reconocer que la transformación de nuestra Universidad se refuerza gracias al encuentro de una corriente de opinión interna que aspira a la excelencia académica con la creciente influencia de políticas educativas que favorecen un modelo de calidad para la educación superior.

En ese sentido, las instituciones de educación superior no son ajenas a la influencia externa. Esto se debe a que en México el sistema de educación superior se compone predominantemente de instituciones públicas, algunas de ellas formalmente autónomas, pero que dependen –en mayor o en menor medida- del financiamiento gubernamental para su sostenimiento, lo cual permite a las autoridades educativas federales y estatales establecer la agenda educativa y las políticas que se ven reforzadas con la distribución de los recursos financieros.

De esa manera, desde mediados de los años noventa las autoridades federales han promovido una agenda de cambios con la finalidad de modernizar al sistema de educación superior consistentes en:

- El estímulo a la investigación científica mediante un sistema de evaluación basado en la productividad individual.
- La promoción de los estudios de posgrado mediante becas, orientando la oferta de becas nacionales y al extranjero según criterios de calidad de los programas, así como enfatizando las áreas prioritarias identificadas por las propias autoridades.
- Mayor participación de las autoridades estatales, mediante la reactivación de las comisiones estatales para la planeación de la educación superior y la participación paritaria en el financiamiento de la ampliación de la oferta educativa.
- La mejora de la calidad de los programas educativos, primero mediante evaluaciones de pares; posteriormente mediante la acreditación por organismos especializados reconocidos por las autoridades; y actualmente promoviendo las acreditaciones internacionales.
- La transformación del perfil del docente universitario mediante su mayor habilitación académica (becas de estudio de posgrado); contratación por convocatoria; el registro de los profesores que acreditan el cumplimiento de cuatro funciones básicas (docencia, investigación, tutoría y gestión); y estímulo al desempeño mediante un sistema de evaluación basado en la productividad individual.

- Establecimiento de programas que financian la consolidación de cuerpos académicos; el establecimiento de redes de docentes; intercambio y movilidad de docentes y estudiantes; equipamiento de espacios académicos; ampliación de infraestructura.
- Inducción de cambios en las instituciones mediante la adopción de procesos de planeación estratégica que conlleven el establecimiento de metas compromiso.
- Establecimiento de procedimientos de seguimiento programático y financiero, así como mayores controles para el ejercicio y comprobación del gasto.
- El incremento de la matrícula de educación superior mediante el crecimiento de las instituciones existentes y la creación de otras nuevas bajo distintas modalidades, dando como resultado una ampliación del sistema público de educación superior.

Nuestra Universidad ha sido receptiva a estas políticas porque coinciden con las convicciones de los miembros de su comunidad académica y refuerzan su vocación de servicio a la sociedad juarense. Pero esto no significa que las políticas gubernamentales se implementen irreflexivamente; al contrario, en muchas ocasiones los cambios provocan dinámicas de adaptación, resistencia o demora, pero ha sido gracias a la madurez de nuestra comunidad académica que los mecanismos formales de gobierno universitario han tenido la capacidad de tomar decisiones que concilian el interés individual y el beneficio colectivo, alcanzando una efectiva gobernabilidad institucional y un amplio consenso en torno al proyecto académico de la UACJ.

Entre los cambios ocurridos en los últimos años y que han reconfigurado el funcionamiento de nuestra institución, podemos mencionar los siguientes:

Planta docente

La planta docente de la Universidad se ha incrementado progresivamente y se ha transformado en su composición. El crecimiento se debe a que la Universidad ha sido beneficiada por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), lo que le ha permitido contar con el respaldo financiero de la Secretaría de Educación Pública para contratar nuevos profesores. El cambio en la composición de la planta se debe tanto a la llegada de profesores con altos grados académicos, provenientes de universidades nacionales y extranjeras, gracias a la realización de convocatorias nacionales, como al aprovechamiento de las becas para estudios de posgrado de alta calidad que ofrece el mismo PROMEP, que ha permitido que una buena parte de los profesores incremente su capacidad académica. El cambio cuantitativo tiene un correlato cualitativo: los profesores que han mejorado su habilitación académica o que se han integrado recientemente a la planta docente, han ampliado y diversificado sus funciones, enriqueciendo la docencia con sus actividades de investigación y tutoría, lo que se refleja en más profesores con perfil deseable reconocidos por el PROMEP.

En el periodo 2012-2018, nuestra planta docente seguirá creciendo y renovándose, tanto por su evolución natural como por el crecimiento de matrícula que se anticipa. Se mantendrán las convocatorias nacionales y se buscará integrar a profesores de medio tiempo para fortalecer la docencia superior. Una práctica que se debe mantener dada su efectividad, es que en apego a la normatividad universitaria, la necesidad de profesores se determine en los institutos,

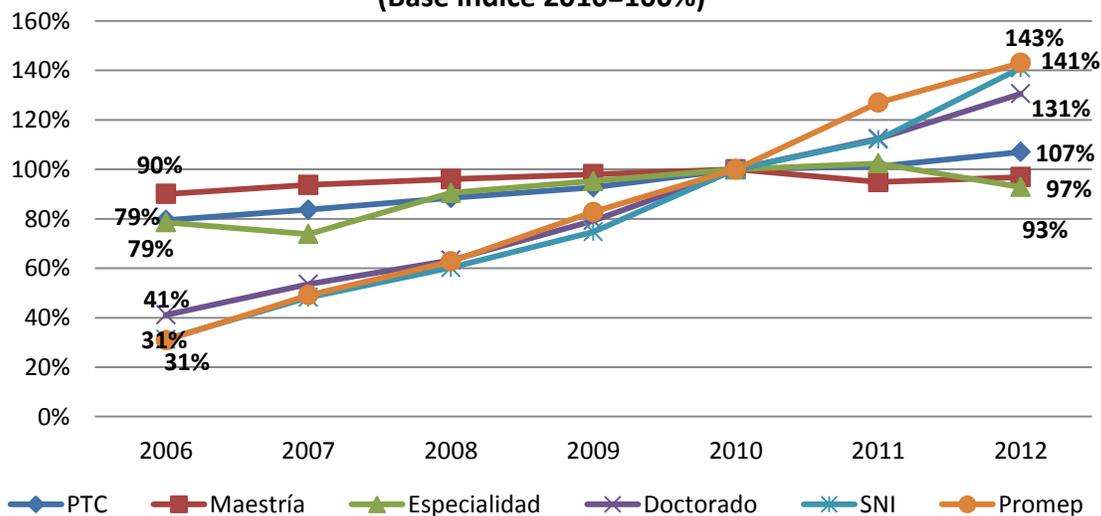
conciliando la proporción deseable de profesores de tiempo completo por alumnos según la tipología de programas educativos, las recomendaciones de los organismos acreditadores, las necesidades de los programas educativos de posgrado y las necesidades de los cuerpos académicos. Será un compromiso de las autoridades universitarias vigilar que los perfiles de los aspirantes a convertirse en profesores universitarios permitan garantizar el cumplimiento de las metas-compromiso institucionales.

Cuadro 1. Capacidad académica 2010-2012

Profesores de Tiempo Completo		2010	2011	2012
PTC	Núm	672	680	719
	%	100%	100%	100%
Promep	Núm	330	419	472
	%	49%	62%	66%
SNI	Núm	83	93	117*
	%	12%	14%	16%
Doctorado	Núm	226	254	295
	%	34%	37%	41%
Posgrado	Núm	618	629	673
	%	92%	93%	94%

Fuente: Subdirección Promep. *Nota: Se incluyen dos profesores por honorarios.

Gráfica 1. Evolución de la capacidad académica 2006-2012
(Base índice 2010=100%)



Fuente: Subdirección Promep

Investigación

Otro aspecto que ha experimentado una profunda transformación es la investigación científica. Si bien en sus inicios las actividades de la Universidad estaban centradas exclusivamente en la docencia superior, el inicio formal de las actividades de investigación y posgrado dotó de un

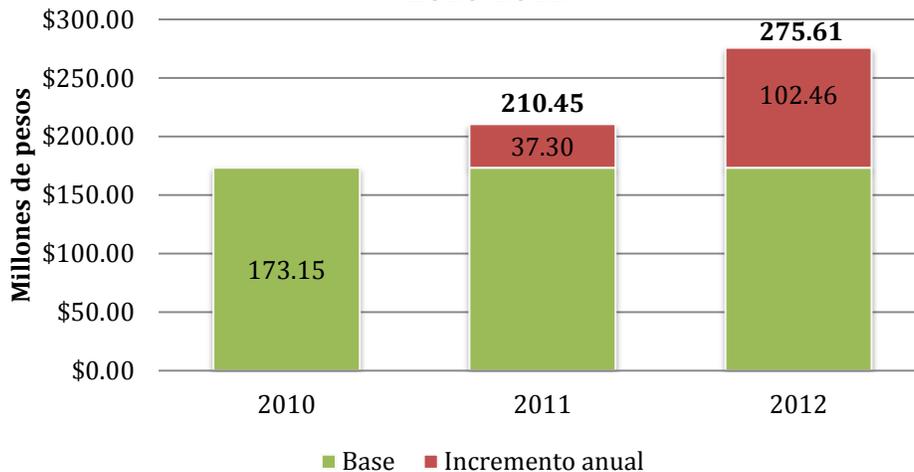
nuevo sentido a la actividad universitaria, brindándole nuevos canales de vinculación con la comunidad. Al identificarse la creciente proporción de profesores con doctorado en la planta docente, se dieron los primeros pasos para desarrollar su potencial y generar investigación científica de alto nivel, vinculada a los problemas de nuestra comunidad y en beneficio del sector productivo local.

Cuadro 2. Proyectos de investigación y financiamiento según tipo (septiembre 2012).

Proyectos de Investigación		2010	2011	2012
UACJ	Proyectos	339	436	502
	Monto	\$173 147 487.75	\$210 445 595.52	\$275 605 231.07
Nacional	Proyectos	312	406	468
	Monto	\$130 580 637.75	\$170 279 970.52	\$235 103 098.07
Internacional	Proyectos	27	30	34
	Monto	\$42 566 850.00	\$40 165 625.00	\$40 502 133.00

Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

**Gráfica 2. Fondos de Investigación
2010-2012**



Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

En los últimos años se tomaron medidas para que la investigación deje de ser una vocación personal y se convierta en una actividad cotidiana que se realice de manera colegiada. Por eso se han brindado crecientes apoyos institucionales y se han gestionado recursos para que los cuerpos académicos demuestren la alta capacidad académica de sus miembros, la realización de actividades conjuntas y el establecimiento de redes de investigación; estas políticas han dado buenos resultados, lo que se refleja en la progresiva mejoría del estatus de la mayoría de los cuerpos académicos.

También se puede observar que cada vez es más importante el financiamiento externo de los proyectos de investigación, por lo que durante esta administración se apoyará la participación de los profesores universitarios en convocatorias de investigación externas, así como el establecimiento de programas de investigación que aprovechen el grado de especialización alcanzado en la planta docente y perfilen la vocación de los investigadores universitarios. De la misma manera, se establecerán nuevos mecanismos de vinculación y de transferencia del conocimiento para maximizar el impacto de los productos de las investigaciones, ya sea con programas de divulgación científica, publicación enfocada a lectores académicos especializados, realización de proyectos de investigación-acción y comercialización de aplicaciones tecnológicas en el sector productivo de la región.

Posgrado

La llegada de más profesores, su mayor habilitación y sus novedosas líneas de investigación, permitieron la diversificación de la oferta de programas de posgrado, primeramente a través de la creación de nuevos programas de especialidad y de maestría; posteriormente, en la medida en que la maduración de los núcleos académicos lo permitió, la creación de programas de doctorado propios. La participación de los profesores en las academias de los programas de posgrado, núcleos académicos básicos, comités de los posgrados y cuerpos académicos, ha permitido la articulación de los programas de posgrado con los de pregrado, así como el establecimiento de vasos comunicantes alrededor del posgrado, que vinculan fuertemente la docencia y la investigación, aunque en algunos casos estos lazos deben formalizarse y fortalecerse.

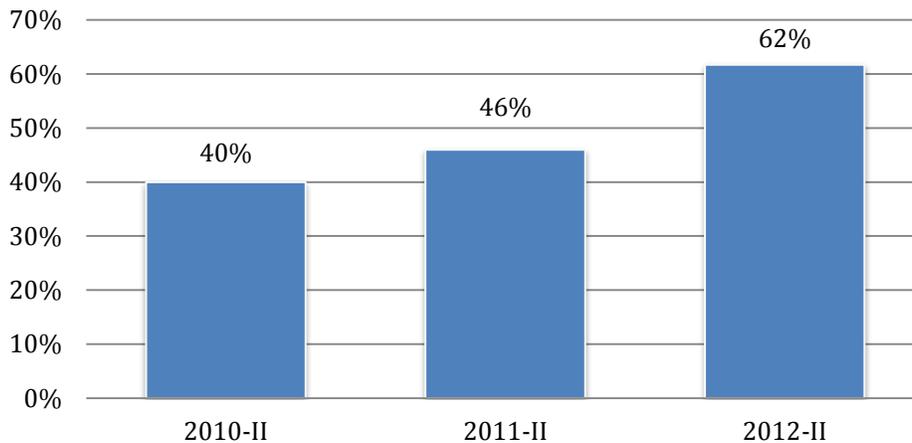
Cuadro 3. Posgrados dentro del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad.

	2001	2004	2007	2010	2013
PEP dentro del PNPC	0	0	7	18	27

Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

Por otro lado, la política institucional de establecer apoyos específicos al posgrado, así como de acreditar la calidad de los programas mediante el ingreso al Padrón Nacional de Posgrado de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), propició la reorganización de los núcleos académicos básicos, el rediseño del currículo del posgrado y la adopción de procedimientos de atención a los estudiantes que cumplen con estándares nacionales. Como resultado de este esfuerzo, el número de programas de posgrado inscritos en el padrón nacional se incrementó hasta cumplir la meta establecida, correspondiendo a la administración actual concluir con la acreditación y solucionar los obstáculos que evitan la consolidación de algunos programas.

Gráfica 3. Porcentaje de matrícula en PEP en el PNPC 2010-2012



Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

Se debe reconocer la ausencia de una política específica para detectar y atender las necesidades de los estudiantes de posgrado. En gran parte esta ausencia se origina en el desencuentro entre nuestra organización administrativa matricial y los énfasis que propone el CONACYT para atender a los alumnos. Durante esta administración se cerrarán esas brechas, especializando los servicios que se prestan a los estudiantes y se pondrá especial atención a los procesos formativos de las especialidades, maestrías y doctorados.

Atención a los estudiantes

Nuestra Universidad está interesada en mejorar los resultados de los procesos educativos. Esto la ha llevado a reconocer que, además de asegurar el adecuado desenvolvimiento de los procesos académicos, también debe crear un ambiente propicio para el desarrollo de los actores de dichos procesos académicos: los docentes y alumnos.

Por esa razón se han diversificado, incrementado y mejorado los servicios que se brindan a los alumnos. En primer lugar, mejorando las condiciones en las que realizan sus actividades (ampliando y renovando el equipamiento y mobiliario de aulas, talleres, laboratorios, centros de cómputo y bibliotecas); en segundo lugar, mejorando las instalaciones universitarias (servicio médico, conectividad, cafeterías, estacionamientos); y en tercer lugar, mejorando las condiciones relacionadas con su dedicación y esfuerzo (becas académicas, becas socioeconómicas y especiales, apoyos para movilidad e intercambio, promoción de hábitos saludables, estancias infantiles y transporte escolar).

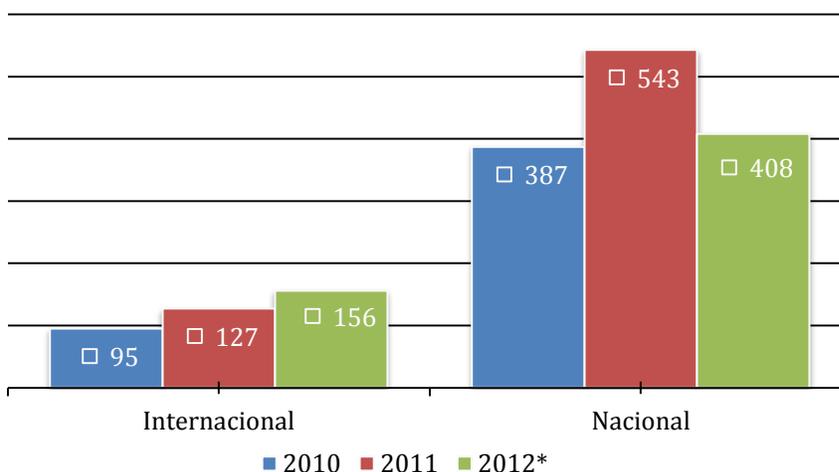
Como se observa en la gráfica 4 las becas otorgadas a los estudiantes se han incrementado 14 puntos porcentuales del 2010 al 2012, lo que demuestra que alrededor de 9000 estudiantes se han visto beneficiados con algún tipo de beca.



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles.

En la gráfica 5 se puede observar que la movilidad nacional de los estudiantes aumentó de 2010 con 387 alumnos movilizados a 543 en 2011 y 408 en 2012 lo que significa que en promedio durante este periodo 446 alumnos tuvieron oportunidad de ir a otras instituciones para adquirir e intercambiar conocimientos. En cuanto a la movilidad internacional el crecimiento ha sido paulatino, se puede observar que en 2010 se movilizó a 95 estudiantes y para el 2012 fueron 156 alumnos quienes participaron de esta oportunidad.

Gráfica 5. Movilidad 2010-2012



Fuente: Subdirección de Cooperación, Movilidad e Intercambio Académico.

En lo respectivo al comportamiento de los indicadores de trayectoria escolar, como se muestra en el cuadro 4, la deserción de los estudiantes se redujo del 9% que había en 2010-II al 7% para 2012-II. En cuanto a la aprobación y la retención se observa que se ha mantenido en porcentajes aceptables, lo que compromete a la Universidad para implementar acciones que permitan a los alumnos tener una trayectoria académica satisfactoria apoyada en la mejora de los servicios que se ofrecen a los mismos.

Cuadro 4. Indicadores de trayectoria escolar 2010-2011.

Tasas	2010-II	2011-II	2012-II
Aprobación*	86%	85.0%	84%*
Deserción	9.0%	7.3%	7%
Retención	68%	67.0%	66%

Fuente: Subdirección de Estadística Institucional. Nota*: Aprobación del periodo 2012-I

Como resultado del esfuerzo de la Universidad en brindar mejores apoyos y servicios a los estudiantes se puede observar en el cuadro 5 que la eficiencia terminal de los estudiantes aumentó a 78% en 2011-2012, lo que significa que alrededor de 2700 estudiantes lograron terminar sus estudios de licenciatura de manera regular, es decir, dentro del tiempo establecido en el plan de estudios.

Cuadro 5. Indicadores de eficiencia terminal por ciclo escolar.

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Egresados	2131	2413	2701
Eficiencia Terminal	44%	55%	78%

Fuente: Subdirección de Estadística Institucional.

Cuadro 6. Resultados del EGEL 2010-2010.

EGEL		2009-2010	2010-2011	2011-2012
Presentados		2284	2389	2858
Resultado sobresaliente 7 DSS	Número	129	226	259
	% Presentados	6%	9%	9%
Resultado satisfactorio 7 DS	Número	854	1191	1410
	% Presentados	37%	50%	49%

Fuente: Subdirección de Estadística Institucional.

Sobre los resultados del EGEL, en la tabla y gráfica 6 se observa que existió aumento en los estudiantes que presentaron examen de egreso, llegando así a los 2858 en el año 2012 de los cuales 1410 equivalentes a un 49% tuvieron un resultado satisfactorio y 259 de ellos obtuvieron un nivel sobresaliente en los resultados del examen.

Cuadro 7. Indicadores de satisfacción de graduados y empleadores.

Periodo	Satisfacción de graduados	Satisfacción de graduados, seguimiento	Índice de satisfacción de empleadores
2010	8.38	8.50	8.50
2011	8.07	8.51	8.62
2012	8.15	8.55	8.66

Fuente: Subdirección de Estadística Institucional. Nota. Se expresa en una escala de 0.0 a 10.0.

Los empleadores y egresados se mostraron altamente satisfechos con los conocimientos y habilidades adquiridas durante la formación académica en nuestra Universidad ya que como se observa en la tabla 7 los promedios de satisfacción se mantuvieron entre 8.15 y 8.66.

Aún así, los servicios que se prestan a los estudiantes pueden mejorar; primero, porque dada la sucesión de generaciones de estudiantes, debemos asegurarnos de que existan mecanismos formales de comunicación con ellos, que les informen acerca de los programas de atención de sus necesidades; también porque el establecimiento de procesos certificados para atender sus necesidades les brindará certidumbre en cuanto a los requisitos, plazos y calidad en el servicio; finalmente porque la virtualización de los procesos de atención facilitará la atención de una comunidad de estudiantes cada vez más diversa y compleja.

Modelo Educativo

Desde que se elaboró, derivado del primer ejercicio de planeación estratégica de la Universidad, el Modelo Educativo de la UACJ 2020 ha constituido un referente para transformar las relaciones entre estudiantes y profesores, y de ellos con el conocimiento. Para operar el modelo, se formalizó la implementación del mismo mediante cursos de capacitación para profesores y alumnos. En un primer momento dicha capacitación avanzó más rápidamente en uno de los institutos que en los demás, pero actualmente esta brecha se ha reducido. Se trata de un primer éxito parcial, pero hace falta avanzar hacia la capacitación de la totalidad de la comunidad universitaria.

Cuadro 8. Profesores certificados.

Año	2010	2011	2012
Total profesores	177	471	559

Fuente: Coordinación del Centro de Innovación Educativa.

Adicionalmente, la aplicación del modelo requiere vencer las resistencias que persisten y los obstáculos que impiden introducir nuevas estrategias didácticas en los cursos universitarios. Además, el Modelo Educativo requiere ser revisado periódicamente para realimentarlo con las experiencias acumuladas en más de una década. Este es el sentido de la formación de una comisión que se propone para promover la revitalización del Modelo Educativo. Igualmente, sus estrategias deben actualizarse para que consideren la creciente presencia de la tecnología en la vida cotidiana y los nuevos hábitos sociales que engendra. Paralelamente, se requiere que los profesores retomen, individual y colectivamente, la reflexión sobre su actividad docente agrupados en academias y aprovechen estos espacios de discusión para introducir mejoras y adelantos en los cursos que imparten y se preparen cotidianamente mediante un ambicioso programa de actualización disciplinar.

Actualización curricular

En la mayoría de los programas educativos los profesores hacen un esfuerzo permanente por mantener los planes de estudios actualizados y flexibles. Pero en algunas ocasiones, el desconocimiento de los procedimientos y las políticas institucionales, la carencia de mecanismos formales de vinculación con el sector empleador y la falta de explotación de la información disponible, hacen que estos esfuerzos sean poco efectivos. Actualmente contamos con un conjunto de planes de estudios que, dependiendo de cada caso, se acercan más o menos al modelo deseable, generando un universo de planes de estudios que resulta, por decir lo menos, muy heterogéneo.

Por esta razón se propone continuar con las actividades de la Comisión de Evaluación Curricular (CEC), para reunir a todas las dependencias involucradas en los procesos de actualización y atender casuísticamente las necesidades de los diferentes programas educativos. Esta estrategia ha dado muy buenos resultados en el pasado, porque los equipos de trabajo atienden observaciones específicas y eso agiliza la introducción de mejoras a los diseños curriculares, salvo en aquellos programas en los que la falta de consenso ralentiza la toma de decisiones.

Entre 2011 y 2012 la comisión participó en 25 procesos de diseño curricular de nuevos planes de estudios y 20 procesos de rediseño curricular.

Actualmente se requiere que la CEC lidere grupos de discusión que reúnan todos los puntos de vista presentes en la comunidad universitaria, para lograr amplios consensos en torno a los sellos característicos de la formación que deseamos y que se traduzcan en criterios prácticos y homogéneos para acelerar la actualización de los planes y programas de estudios; de la misma manera, se requiere que estos cambios se vean reflejados inmediatamente en las cartas descriptivas, para que éstas constituyan la base sobre la que se desarrolle el cumplimiento de las actividades docentes –sin menoscabo de la libertad de cátedra–, así como la base de una afinada identificación de las necesidades mínimas de equipamiento y bibliografía que permitan la operación de los programas académicos.

Acreditación

Desde el año 2000 la UACJ se ha empeñado en demostrar la calidad de sus programas educativos, por eso se recurrió a la evaluación diagnóstica por organismos especializados como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y a la acreditación de los organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

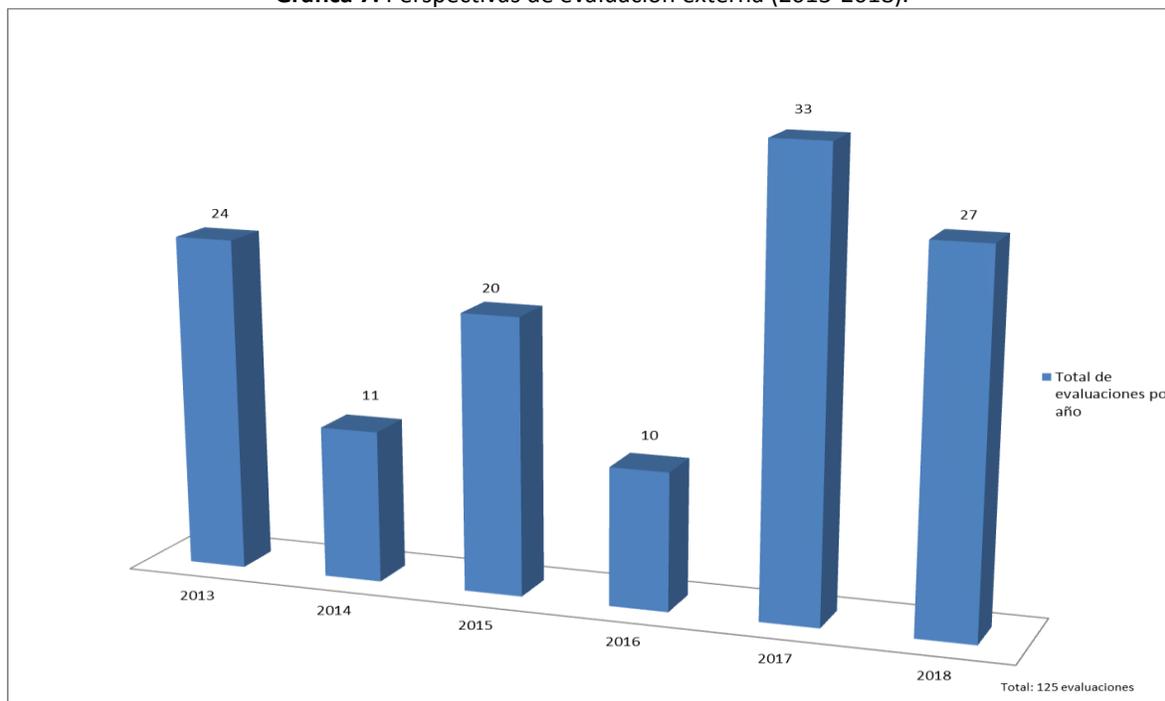
Cuadro 9. Actividades de acreditación 2013-2014.

Instituto	Programas educativos ofertados	Programas educativos evaluables	Programas educativos en nivel 1 de CIEES	Programas acreditados	Programas por evaluar con CIEES 2013-2014	Programas por evaluar con fines de acreditación 2013-2014
Instituto de Ciencias Biomédicas	8	8	8	6	0	3
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	12	11	10	8	0	10
Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte	7	6	6	4	0	3
Instituto de Ingeniería y Tecnología	15	9	9	8	3	6

Instituto	Programas educativos ofertados	Programas educativos evaluables	Programas educativos en nivel 1 de CIEES	Programas acreditados	Programas por evaluar con CIEES 2013-2014	Programas por evaluar con fines de acreditación 2013-2014
División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes	11	3	3	1	1	1
División Multidisciplinaria en Ciudad Cuauhtémoc	4	0	0	0	0	0
División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria	9	0	0	0	0	0
Totales	66	37	36	27	4	23

Fuente: Subdirección de Acreditación

Gráfica 7. Perspectivas de evaluación externa (2013-2018).



Fuente: Subdirección de Acreditación.

En este proceso, la estrategia de acompañamiento a las dependencias académicas para atender oportunamente las recomendaciones emitidas por los diversos organismos evaluadores ha sido muy exitosa, por lo que es replicada en la atención al posgrado y emulada por otras instituciones de educación superior. Este éxito ha permitido que actualmente 100% de los programas evaluables se encuentren clasificados como programas educativos de buena calidad y que la mayoría de ellos cuenten, asimismo, con acreditaciones nacionales e internacionales vigentes.

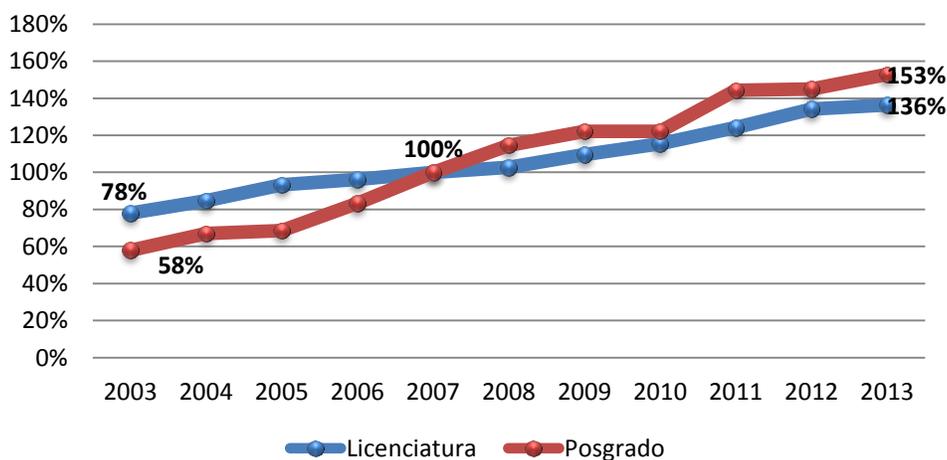
Sin embargo, se avecina una situación desafiante: a la necesidad de mantener los estándares de calidad alcanzados mediante procesos de acreditación y reacreditación, se sumarán muy pronto los programas educativos creados más recientemente que obtendrán la categoría de evaluables. Esto supone un importante esfuerzo de coordinación entre las diferentes dependencias académicas y administrativas, así como de los programas educativos y los departamentos académicos, para demostrar la atención de las recomendaciones y el cumplimiento de los marcos de referencia de los organismos evaluadores y acreditadores, muchos de los cuales suponen la revisión de los procesos educativos más la inversión en la modernización de la infraestructura educativa necesaria para garantizar una formación vinculada a los adelantos más recientes en cada una de las disciplinas, así como su ampliación para garantizar la atención de todos los estudiantes.

Ante esta situación, la Universidad realizará una selección de los criterios de calidad que corresponden con su visión y misión, incorporando progresivamente estándares internacionales. Adicionalmente, se realizará una detección de las necesidades de reorganización académica y equipamiento, para programarlas en plazos y montos razonables.

Matrícula y oferta educativa

Entre 2001 y 2012, la matrícula universitaria de pregrado mantuvo un acelerado ritmo de crecimiento, consecuencia de una creciente demanda originada por dos factores: en primer lugar, el perfil demográfico de la ciudad que durante cuatro décadas mantuvo altas tasas de crecimiento, natural y social, generando una pirámide demográfica con una amplia base de jóvenes que componen la necesidad actual y futura de servicios como salud, educación, vivienda y empleo.

Gráfica 8. Evolución de la matrícula universitaria



Fuente: Subdirección de Estadística Institucional.

El segundo factor consiste en la demanda de profesionistas del mercado laboral local, que durante muchos años estuvo marcado por la preeminencia de la industria maquiladora de exportación, asentada en la ciudad gracias a la localización, el diferencial salarial y la

disponibilidad de mano de obra, lo que se tradujo en una solicitud constante de profesionistas para la producción directa, prestadores de servicios a la industria y otros profesionistas, alimentada por la derrama económica de la industria maquiladora.

Ante la creciente demanda social, en un primer momento la decisión de las autoridades universitarias consistió en establecer una política de crecimiento con calidad, es decir, limitando el crecimiento de los programas más grandes para no comprometer los indicadores de calidad alcanzados en el marco de los procesos de acreditación externa (el objetivo fue evitar las consecuencias negativas de la masificación), promoviendo el ingreso a los programas medianos y pequeños, así como diversificando la oferta educativa con nuevas disciplinas y novedosas modalidades como la figura del Técnico Superior Universitario.

En un segundo momento, la estrategia de ampliación de la oferta educativa se complementó con la regionalización y desconcentración de la misma, lo que llevó a la creación de programas educativos y de las Divisiones Multidisciplinarias en Nuevo Casas Grandes (2007), Cuauhtémoc (2009) y Ciudad Universitaria (2010). En total, entre 2008 y 2012 se crearon 25 programas educativos en tres institutos y tres divisiones multidisciplinarias, más el crecimiento de 18 programas de alta demanda y calidad a través de la creación de extensiones de dichos programas en otros campus; dicho esfuerzo, comparable a la refundación de la Universidad, no tiene precedentes en la historia de nuestra institución y hace evidente la capacidad de reacción de la organización, pues la creación de los nuevos programas educativos requirió la participación de los profesores en el diseño de los planes de estudio, la redistribución de las cargas docentes de los profesores de tiempo completo, la contratación de más profesores por honorarios, la adquisición de mobiliario y equipo necesario para los estudiantes de nuevo ingreso, el aprovechamiento de las instalaciones existentes y la ampliación de los servicios complementarios.

Cuadro 10. Distribución de la oferta educativa de la UACJ por dependencia de educación superior y nivel educativo.

2012-II	Total PE	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado
Total UACJ	120	69	15	30	6
Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA)	10	7		2	1
Instituto de Ciencias Biomédicas (ICB)	32	9	15	7	1
Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA)	27	12		13	2
Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT)	21	12		7	2
Ciudad Universitaria*	13	13			
División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes	12	12			
División Multidisciplinaria en Cuauhtémoc	5	4		1	

Fuente: Subdirección de Estadística Institucional, Nota*: Solo se incluyen PE de oferta exclusiva, 31 contando los que se imparten en los demás institutos.

Esta estrategia permitió el crecimiento de la matrícula universitaria, que representa mayores oportunidades de desarrollo individual y colectivo para los jóvenes de las regiones norte y noroeste del estado. Al mismo tiempo, la Universidad contribuyó al logro de los objetivos de cobertura expresados en los programas sectoriales federal y estatal.

Una característica del crecimiento de la matrícula universitaria que debe considerarse, es que no se basa en la simple acumulación de generaciones (crecimiento basado en el rezago), pues el incremento del nuevo ingreso se ha conjugado con una importante mejoría en las tasas de eficiencia terminal, que ha sido reconocida por las autoridades educativas federales, basada en la adopción de varios programas, como la titulación intracurricular, el seguimiento personalizado de los estudiantes de nivel avanzado y la operación del Programa de Titulación Oportuna. Ante los buenos resultados desprendidos de estas medidas, debe procurarse su continuación.

Dado que el puntaje del examen de admisión de los aspirantes a ingresar a la Universidad muestran un rango muy amplio, el crecimiento de los cupos en los programas educativos permite el ingreso de estudiantes con bajos puntajes en el examen de admisión, lo que refleja la acumulación de deficiencias en los niveles educativos anteriores y que amenaza con incrementar los índices de deserción en el nivel principiante, o bien, frenar el desarrollo de los temas en los cursos iniciales. Esta situación se ha detectado y convoca unánimemente a establecer estrategias de remediación.

Finalmente, cabe señalar que el crecimiento acelerado de la matrícula genera un nuevo escenario que necesariamente modifica las condiciones de operación de los procesos educativos, no solamente materiales, sino también las percepciones y referencias que construyen los propios actores del proceso educativo. Es indispensable que quienes operan los procesos académicos y administrativos, se sensibilicen y se adapten rápidamente a las nuevas dimensiones de la Universidad.

Difusión cultural

A lo largo de su historia, nuestra Universidad ha tenido una intensa agenda cultural que ha corrido paralela a la docencia y la investigación. La inquietud de profesores y estudiantes ha llevado a la formación de diferentes grupos representativos, los cuales se presentan permanentemente en ceremonias oficiales y amenizan festivales, eventos internos y externos. Entre los grupos representativos se encuentran la banda de guerra y escolta, danza folklórica, mariachi, ensamble vocal, grupo universitario de jazz, ballet, teatro y coro universitario.

La modalidad de difusión que ha sido muy exitosa, si consideramos su permanencia, es la que se agrupa en torno a programas de educación continua, que en la Universidad tiene dos vertientes: un programa de artes que se dirige a la profesionalización de aprendices de danza, música, artes plásticas y artes escénicas; y un programa de oficios que promueve la formación de habilidades y destrezas, así como a la formación de públicos para las artes a través de

talleres semestrales (artísticos, infantiles, oficios, desarrollo y superación personal, actividades y recreación para el adulto mayor, etcétera).

Otra línea de difusión cultural está constituida por la publicación de la producción científica y artística de la comunidad universitaria, que es mayor cada vez, pero que en términos generales se enfoca en públicos muy específicos. En esta línea, un proyecto que ha sido muy provechoso es la apertura de la Librería Universitaria, que era un reclamo permanente de la comunidad juarense: una librería de corte académico.

Otro proyecto digno de mención es la Orquesta Sinfónica, que rápidamente estableció una temporada de conciertos y generó la creación de otras modalidades como la Sinfónica Juvenil y la Sinfónica Infantil, logrando el reconocimiento de la labor universitaria y estableciendo vínculos con la sociedad.

Aunque los casos anteriores son ejemplos de prácticas culturales arraigadas en la comunidad, debe reconocerse que el reciente crecimiento de la matrícula ha ocupado la mayor parte de la agenda universitaria y consumido la mayoría de sus recursos; por eso, aprovechando las nuevas dimensiones de la comunidad universitaria y su diversidad, es el momento de retomar todos estos esfuerzos –y otros como la radio y televisión universitarias, así como las diferentes actividades de divulgación científica–, para rearticularlos mediante una agenda conjunta que favorezca su consolidación a lo largo del tiempo y facilite la vinculación formal con los programas educativos de las áreas de artes y humanidades. Las diferentes iniciativas culturales deberán operar en un sistema institucional y no como esfuerzos aislados, para lograr la formación de públicos, tanto en la comunidad universitaria como en la comunidad social.

Actividades deportivas

Para promover la participación de la comunidad universitaria en la práctica de actividades deportivas y recreativas, como parte de su formación integral y medio para preservar la salud, se buscó incrementar la integración de los alumnos en las actividades deportivas y recreativas difundíéndolas por medio de la página web de la UACJ.

Cuadro 11. Resultados deportivos.

Tipo / año	2010	2011	2012
Sede	Universidad Autónoma de Chihuahua	Universidad Autónoma del Estado de México	Universidad Veracruzana
Total	34	20	32
Oro	8	2	7
Plata	11	3	11
Bronce	15	15	14
Medallero general	Séptimo	Decimosexto	Octavo
Tabla de puntos	Quinto	Séptimo	Sexto
Delegación	22 equipos en 15 disciplinas	22 equipos en 15 disciplinas	22 equipos en 14 disciplinas

Tipo / año	2010	2011	2012
Instituciones participantes	200	200	197

Fuente: Coordinación General del Sistema de Deporte Universitario.

De la misma manera, se organizaron torneos de diversos deportes durante el semestre, así como el curso Recreación y salud. A su vez, los equipos representativos participaron en las diversas etapas de las Universiadas Nacionales, logrando buenas clasificaciones en deportes individuales y de conjunto. La presencia de nuestros deportistas en el medallero reflejó la solidez de nuestro sistema deportivo.

En este momento, las áreas deportivas universitarias tienen una superficie total de 68 649.54 m², las cuales incluyen el Gimnasio de Alto Rendimiento, situado en el Complejo Deportivo y construido durante el último semestre, cuya superficie es de 1427.59 m².

Cuadro 12. Infraestructura deportiva universitaria 2012.

Total en m ²	Centro Acuático Universitario	Complejo Deportivo Universitario Primera Etapa	Complejo Deportivo Universitario Segunda Etapa	Gimnasio Etapa, Sección A	Gimnasio de Alto Rendimiento
68 649.54	5711.34	42 006.73	18 883.00	620.88	1427.59

Fuente: Subdirección de Planeación y Evaluación.

Infraestructura académica

La red de bibliotecas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez está conformada por la Biblioteca Central Carlos Montemayor, la Biblioteca Otto Campbell, la Biblioteca de Ciencias Biomédicas, la Biblioteca del Hospital General, la recientemente creada Biblioteca del Hospital Infantil de Especialidades y los acervos bibliográficos de las Divisiones Multidisciplinarias de Ciudad Universitaria, Nuevo Casas Grandes y Cuauhtémoc. Este sistema surgió en el tránsito del modelo tradicional al modelo departamental que unificó los acervos, así como los criterios de gestión y adquisición, convirtiendo a las bibliotecas en centros de aprendizaje y aprovechamiento de la información y el conocimiento.

Actualmente el acervo de la red de bibliotecas se especializa en el área de arte y humanidades (44.7% de los títulos se refieren a estos temas) y es fuerte en el área de las ciencias sociales, administración y derecho (24.7%). Juntas estas áreas representan 69% del acervo total en formatos tradicionales. Los principales temas que pueden encontrarse en las colecciones son sobre literatura e historia, que no sólo apoyan a los programas académicos y las líneas de investigación de los docentes, sino a la recreación y la difusión de la cultura, elementos fundamentales para la formación integral. El idioma predominante es el español, que representa 76% de la colección, 20.1% en inglés y el resto en otras lenguas.

Cuadro 13. Evolución del acervo universitario

Biblioteca	2010	2011	2012
Volúmenes	258 276	267 507	287 034

Fuente: Coordinación del Centro de Servicios Bibliotecarios.

Cuadro 14. Distribución del acervo en formatos tradicionales por DES

Biblioteca	Títulos	Volúmenes	Suscripción a revistas
Biblioteca Central Carlos Montemayor	155 122	195 966	91
Biblioteca Otto Campbell	28 159	40 875	54
Biblioteca de Ciencias Biomédicas	17 607	27 643	44
Biblioteca de la DM Ciudad Universitaria	6056	7428	39
Biblioteca de la DM Nuevo Casas Grandes	5912	7992	34
Biblioteca de la DM Cuauhtémoc	2138	2727	8
Biblioteca del Hospital General	652	871	0
Biblioteca de la Unidad de Estudios Históricos y Sociales (Chihuahua)	741	802	0
Biblioteca del Centro de Lenguas	1566	2730	5
Biblioteca del Hospital Infantil de Especialidades*	55	55	0
Total	217 953	287 034**	275

Fuente: Coordinación del Centro de Servicios Bibliotecarios. Nota: *Acervo no incorporado todavía al acervo institucional; **No se incluyen las publicaciones periódicas, mapas ni acervos electrónicos.

El crecimiento de la infraestructura universitaria se ha beneficiado principalmente del Fondo de Aportaciones Múltiples y representa importantes incrementos en los principales espacios académicos. La disponibilidad de espacios adecuados y bien equipados es valorada por organismos certificadores y acreditadores. Además el importante incremento de espacios destinados a los docentes contribuye a vincular docencia e investigación; permite atender alumnos en sesiones individuales y colectivas; permite prácticas educativas innovadoras; y una práctica docente digna.

Actualmente la infraestructura académica universitaria cuenta con 141,153.37 m², correspondiente a cuatro Institutos, tres Divisiones Multidisciplinarias y el Centro Universitario de las Artes. La disponibilidad actual de espacios académicos es la que se muestra a continuación en los cuadros 15, 16a y 16b.

Cuadro 15. Superficie total construida por campus.

Total en m ²	ICSA	ICB	IADA/IIT	DMNCG	DMCU	DMC	CUDA
141 153.37	33 471.34	42 530.12	37 147.09	6783.61	14 937.13	1517.34	4766.74

Cuadro 16a. Infraestructura académica universitaria 2012.

Instituto	Aulas	Macroaulas	Aulas multimedia	Aulas de uso múltiple	Aulas con restiradores	Aula de teleconferencias	Audiovisual	Biblioteca	Acervo Bibliográfico	Cubículos (investigación y tutorías)	Cubículos de ensayo individual	Cubículos de clase individual	Clínicas
ICB	100			1			5	1	1	142			23
ICSA	102		5	3			2	1		143			
IIT	68	2					4		1	150			
IADA	27				28		4	1	3	54	10	20	
DMCU	80			3			1	1		18			
DMNCG	22					1		1		10			
DMC	11							1		10			

Cuadro 16b. Infraestructura académica universitaria 2012.

Instituto	Consultorio académico	Laboratorios	Aula Magna	Quirófano	Auditorio	Sala de disección	Aula con computadoras	Taller	Sala de exposición	Sala de seminario	Aula de prácticas	Salas de prácticas	Sala de impresión
ICB	13	84		12	1	4	14	2	3		4		2
ICSA	7	3	2		5		15						1
IIT		37					14						2
IADA		4					12				2		
DMCU		11			1		4						2
DMNCG							4						2
DMC	2	4		1			4					2	

Fuente: Subdirección de Planeación y Evaluación.

Estas áreas incluyen los edificios D1 y D2 de la División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria. Actualmente el edificio D3, denominado Centro Universitario de Información, Práctica y Experimentación (CUIPE) de Ciudad Universitaria, se encuentra en proceso de construcción. Este edificio contará con siete laboratorios, un aula didáctica, una cámara de Gessel, una sala de juicios orales. Por otra parte, se han concluido los edificios A1 y A2 de la División Multidisciplinaria de Cuauhtémoc. El edificio A1 tiene una superficie de 1450.17 m², cuenta con tres aulas teóricas, un auditorio, cuatro cubículos para maestros y un acervo bibliotecario; el edificio A2 con un área de 2368.59 m² alberga tres aulas teóricas y siete laboratorios.

Gestión universitaria

Desde el punto de vista de la gestión, los principales logros alcanzados hasta ahora son los siguientes:

- La consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad, creado desde 2004, que fue recertificado en 2007 y 2010, aunque esta última ocasión ya en la norma ISO 9000:2008; además, dicho sistema fue ampliado a 47 procesos estratégicos de la gestión, que incluyen la prestación de servicios a docentes y alumnos.
- Nuestra institución adecuó sus procesos administrativos para adaptarlos a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (que entró en vigor en enero de 2012) y a la metodología del Presupuesto Basado en Resultados.
- La nueva versión del Sistema Integral de Información (SIIV2), que trabaja en una nueva plataforma informática, incrementó las posibilidades de explotación de la información académica y administrativa.
- El SIIV2 ha sido tomado como referencia por parte del Gobierno Estatal y los organismos descentralizados para reorganizar sus procesos y cumplir con la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Se adoptó un programa de estímulos al personal administrativo, financiado con recursos propios, que es la base de la futura adopción de un modelo de evaluación del desempeño individual y colectivo.
- Se reconoció la importancia de la Red Ambientalista Universitaria, integrada por docentes de todos los institutos desde hace varios años, que encabezará la adopción de medidas institucionales de protección al ambiente.
- La Universidad obtuvo la certificación bajo el modelo de equidad de género del Instituto Nacional de las Mujeres, lo que hace evidente que el compromiso de mejora de la institución se extiende más allá de las aulas, hacia la conformación de una comunidad universitaria, por definición, más justa y sustentable.
- Actualmente la UACJ es miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (participa en los consejos nacional y regional de la misma asociación); es miembro fundador del Consorcio de Universidades Mexicanas; participa en el Consejo Estatal para la Planeación de la Educación Superior. Por su iniciativa se conformó el Consorcio de Universidades Paso del Norte; y recientemente fue admitida en el Council for Advancement and Support of Education (CASE).

Costos de operación

La expansión de la matrícula recién descrita, ha extendido hasta el límite el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en la Institución, generando crecientes costos de operación, tanto directos como indirectos.

Dentro de los primeros se incluyen los salarios de los profesores, contratados por tiempo completo, medio tiempo u honorarios, para atender a los nuevos estudiantes. También incluyen el costo de dar mantenimiento, reemplazar e incrementar el mobiliario y equipo de aulas, laboratorios y talleres, pues el incremento de la matrícula los somete a una mayor demanda y un desgaste más acelerado; sin embargo, tampoco se puede prescindir de éstos, ya que nuestro Modelo Educativo promueve actividades de práctica y experimentación, así como

el cumplimiento de los estándares nacionales establecidos en los marcos de referencia de los organismos acreditadores.

Cuadro 17. Evolución del presupuesto universitario.

Presupuesto de ingresos		2010	2011	2012
UACJ	Monto	\$1 413 124 032.00	\$1 459 746 322.00	\$1 579 610 918.00
	%	100.00%	100.00%	100.00%
Ordinario	Monto	\$1 080 942 921.00	\$1 178 174 403.00	\$1 276 980 036.00
	%	76%	81%	81%
Extraordinario	Monto	\$332 181 111.00	\$281 571 919.00	\$302 630 882.00
	%	24%	19%	19%

Fuente: Subdirección de Planeación y Evaluación.

En los últimos tres años se contó con fondos extraordinarios federales y estatales para apoyar el crecimiento de la matrícula, los cuales se invirtieron en la edificación y equipamiento de las Divisiones Multidisciplinarias de Cuauhtémoc y Ciudad Universitaria. Por esa razón, las necesidades de equipamiento y mobiliario especializado se han acumulado en los cuatro Institutos con sede en Ciudad Juárez, por lo que en este plan se propone atender de forma inmediata el rezago referido, mediante economías consideradas en el Presupuesto General Universitario y el aprovechamiento de los fondos extraordinarios.

Por otra parte, en los costos indirectos se incluyen aquellos que no se aplicaron directamente a la realización de las funciones sustantivas, o bien, aquellas erogaciones que se realizan para mantener las condiciones generales de operación de la Universidad, como el salario del personal administrativo, el costo de la vigilancia, el consumo de gas natural y de energía eléctrica. De hecho, el incremento de las actividades docentes tanto como la mayor permanencia de los profesores y los alumnos en los campus, representa un mayor consumo de energía y gas, dado el uso intensivo de equipos electrónicos y de laboratorio; la conectividad, la iluminación y el clima artificial, necesario dadas las condiciones climáticas extremas en las que vivimos; pero hace falta reconocer que, por el volumen de consumo de la Universidad, cualquier variación resulta significativa.

Actualmente, la suma del gasto en servicios personales representa 80% del presupuesto ordinario. A pesar de ello, la situación financiera de la Universidad no es apremiante gracias al complemento que representan los ingresos propios y el financiamiento extraordinario. Sin embargo, los ingresos propios se han visto mermados dadas las condiciones económicas difíciles que enfrentan las familias juarenses por las crisis recientes, económica y de inseguridad, que se manifiestan como deserción temporal por motivos académicos, mayores solicitudes de becas de tipo socioeconómica y especial, así como más solicitudes de prórrogas de los estudiantes para cubrir los adeudos administrativos. Las condiciones económicas familiares han llegado a ser tan graves, que una porción importante de los aspirantes aceptados, 1 de cada 5, están en peligro de no concluir su proceso de inscripción por falta de pago.

Cuadro 18. Evolución del gasto universitario.

Presupuesto de egresos	2010	2011	2012
UACJ	100.0%	100.0%	100.0%
Servicios personales (sueldos, prestaciones y compensaciones)	61%	63%	64%
Gasto de operación (materiales, servicios y honorarios)	17.5%	16.8%	15.5%
Becas	3%	4%	4%
Gasto de inversión (mobiliario, equipo y acervos)	14.7%	13.0%	14.1%
Recursos no distribuidos	4%	4%	3%

Fuente: Subdirección de Planeación y Evaluación.

Ante este panorama, la Universidad se solidariza con la comunidad que la ha acogido y a la cual se debe. En el periodo comprendido entre 2012 y 2018 se garantizarán las becas académicas y las socioeconómicas, buscando mejorar el aprovechamiento del Programa Nacional de Becas; de la misma manera, se utilizarán recursos propios para abaratar algunos servicios que requieren los estudiantes y los profesores; y se utilizarán los recursos obtenidos del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional –o el programa que lo sustituya– para financiar el Programa de Movilidad Estudiantil y las Estancias infantiles.

Por otra parte, entre 2012 y 2013 el presupuesto ordinario de nuestra Institución creció 3.67% mientras que la inflación anualizada del año 2012 fue de 3.57%. En términos reales eso significa un crecimiento nulo. Además, se redujo el número de fondos extraordinarios disponibles; mientras que las bolsas no crecieron, sí se incrementó la cantidad de instituciones sujetas de apoyo, lo que en la práctica significa una reducción del financiamiento disponible. Además, respecto al fondo de ampliación y diversificación de la oferta educativa, ya no fue obligatoria la concurrencia presupuestal de los gobiernos estatales, aunque eso resolvió la situación de universidades en estados con gobiernos incumplidos, en el estado de Chihuahua el financiamiento estatal había sido recibido íntegramente desde 2010.

A partir de este escenario se puede colegir un panorama difícil para las instituciones educativas; es necesario maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles y buscar la manera de diversificar las fuentes de ingreso. Esta situación no es privativa de la UACJ. En diversos foros, los especialistas han señalado la insuficiencia del presupuesto asignado a las instituciones de educación superior y la inestabilidad e incertidumbre que provoca, limitando los alcances de los procesos de planeación de mediano y largo plazo.

En nuestra Universidad será necesario que todos los miembros de la comunidad seamos conscientes y colaboremos para establecer medidas efectivas de eficiencia en el uso de los recursos financieros, evitando incumplimiento de las obligaciones institucionales, contrato de deuda y parálisis, que perjudican la calidad de la enseñanza y el patrimonio de los trabajadores universitarios. Por esta razón, se buscará la manera de diversificar los ingresos propios mediante el esquema de servicios profesionales; además, se racionalizará el gasto y se

eficientarán los procesos para no reducir los servicios que se brindan a los profesores y alumnos. La administración centralizada se esforzará para brindar los máximos beneficios a la comunidad universitaria, garantizando el cumplimiento oportuno de las metas académicas comprometidas y el manejo transparente de los recursos confiados a la Universidad.

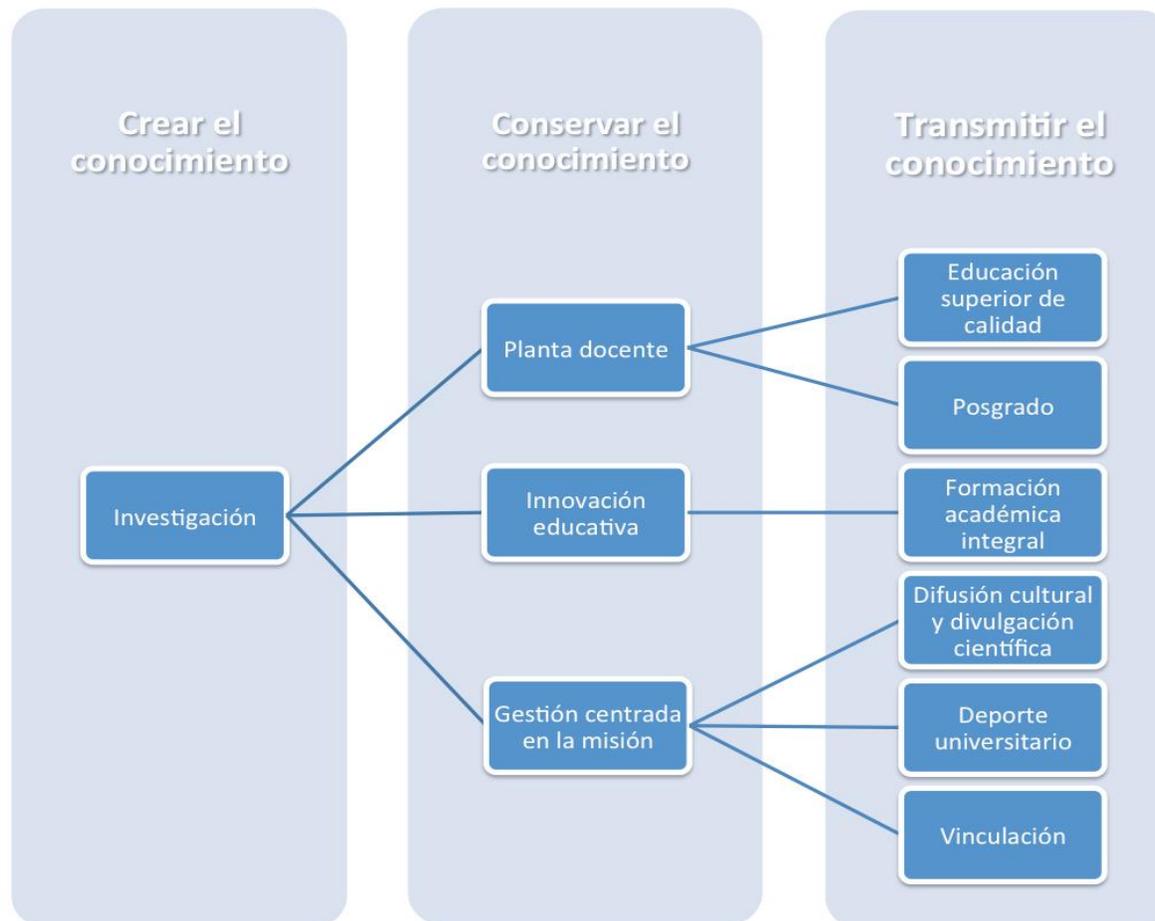
Conclusión del diagnóstico institucional: actualización de la visión universitaria

Para sintetizar el estado actual que guarda la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, para expresar la institución que aspira a ser y para contar con una guía que permita orientar la actualización de los diferentes instrumentos de planeación, se actualizó la visión de la Universidad:

En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional; brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior; es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México; contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales; y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.

3. Propuesta de desarrollo

Tanto el análisis del entorno como el diagnóstico institucional, revelan una institución con importantes retos que afrontar, fortalezas que se deben consolidar mediante la continuidad de las políticas y estrategias que han brindado los resultados esperados, así como debilidades que se atenderán para solucionarse en el corto y mediano plazos. Para conducir las actividades universitarias hasta lograr la visión institucional, se estableció la siguiente propuesta de desarrollo:



Propuesta de desarrollo según eje normativo

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
E1	Crear el conocimiento	I	Investigación	OG1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia superior y su vinculación con las necesidades regionales	OP1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación	P1	La UACJ promueve el desarrollo de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, estableciendo mecanismos de apoyo y estímulo para mejorar la habilitación académica de la planta docente, incorporando nuevos profesores-investigadores de tiempo completo, colegiando las actividades de investigación, formalizando redes académicas nacionales e internacionales y certificando la capacidad investigadora individual y colectiva	E1	Desarrollar habilidades de investigación y divulgación en los PTC sin posgrado
										E2	Apoyar los estudios doctorales y posdoctorales de profesores que fortalezcan las LGAC, la consolidación de los CA, la operación de los NAB, así como las áreas del conocimiento prioritarias para la Universidad

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E3	Apoyar institucionalmente el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores/Creadores, el reconocimiento del perfil deseable del Programa de Mejoramiento del Profesorado, las evaluaciones del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología a los programas de posgrado, así como el establecimiento de redes
										E4	Apoyar institucionalmente la formación, registro y consolidación de los cuerpos académicos
										E5	Flexibilizar los procesos administrativos para apoyar la investigación
										E6	Mantener los estímulos a las actividades de investigación
						OP2	Articular la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, con la docencia en el pregrado y el posgrado	P2	La UACJ articula la investigación y la docencia involucrando a los profesores-investigadores en la docencia de pregrado y posgrado, estableciendo canales formales de comunicación entre los cuerpos académicos y los comités académicos de los programas de posgrado, así como estimulando la participación de estudiantes de posgrado en los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación	E7	Promover una participación equilibrada de los PTC en pregrado y posgrado

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E8	Formalizar la colaboración entre los comités académicos de los programas de posgrado y los cuerpos académicos
										E9	Involucrar a los estudiantes de posgrado en la docencia y la investigación
						OP3	Incrementar los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, que atienden los problemas de las empresas, organismos públicos, instituciones educativas, organizaciones y grupos sociales de nuestra región, ofreciéndoles soluciones creativas, factibles, pertinentes y oportunas	P3	La Universidad promueve la vinculación de la investigación, promocionando sus servicios entre los usuarios potenciales, difundiendo sus resultados y participando en convocatorias de financiamiento externas	E10	Identificar las prioridades institucionales de investigación
										E11	Incrementar la participación de los profesores-investigadores y los cuerpos académicos en convocatorias de investigación externas
										E12	Comercializar los productos del desarrollo tecnológico e innovación

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
E2	Conservar el conocimiento	II	Planta docente	OG2	Contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica; así como participar en la extensión de los servicios universitarios	OP4	Incrementar la cantidad de PTC para atender el crecimiento programado de la matrícula universitaria, alcanzando la relación mínima de alumnos/PTC establecida en la tipología Promep.	P4	En la UACJ, se promueve el incremento de la planta docente y el mejoramiento de su grado de habilitación académica, por esa razón utilizan como referencia los criterios del Promep y se realizan concursos de oposición difundidos internacionalmente para asegurar la selección de los candidatos más adecuados	E13	Contratar más profesores-investigadores de tiempo completo de acuerdo a la proyección de matrícula
										E14	Atraer a egresados de programas de doctorado de alta calidad, nacionales e internacionales para integrarse a la planta docente
						OP5	Mejorar el desempeño de la planta docente universitaria, estimulando su dedicación, promoviendo el cumplimiento equilibrado de las funciones, la actualización disciplinar, la capacitación para operar el Modelo Educativo centrado en el aprendizaje y brindándoles servicios complementarios	P5	En la UACJ, los profesores-investigadores de tiempo completo deben cumplir el perfil establecido en el Modelo Educativo UACJ 2020, para lo cual el docente universitario recibe implementos de trabajo, materiales, apoyo financiero, capacitación, actualización disciplinar y servicios complementarios, para lograr el desarrollo equilibrado de sus funciones	E15	Distribuir la carga docente de acuerdo a la norma institucional, mostrando una participación equilibrada en pregrado y posgrado.
										E16	Ofrecer cursos de actualización docente, disciplinar y formación tutorial

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E17	Ampliar el programa de formación humana para atender las necesidades de los profesores
		III	Innovación educativa	OG3	Garantizar que nuestra Universidad –en tanto organización– cuenta con los recursos y las capacidades necesarias para facilitar a los estudiantes la construcción del conocimiento y el acceso a la información de manera autónoma y autodirigida	OP6	Actualizar el Modelo Educativo de la UACJ ampliando su horizonte al 2030	P6	En la UACJ el Modelo Educativo enfatiza el trabajo autónomo y colaborativo; el desarrollo de competencias; la capacidad para resolver problemas y situaciones emergentes; la promoción del espíritu emprendedor y creatividad, así como la diversificación en las formas y fuentes de aprendizaje	E18	Convocar a la comunidad universitaria para emprender una reflexión colectiva y permanente de los elementos del Modelo Educativo
										E19	Capacitar a los profesores y a los alumnos para operar bajo el Modelo Educativo
						OP7	Ampliar las condiciones de operación del Modelo Educativo	P7	En la UACJ los recursos y las capacidades institucionales se alinean para favorecer la creación, conservación y transmisión del conocimiento mediante una organización académica departamental-matricial	E20	Crear un sistema de gestión de recursos de aprendizaje e investigación organizado en torno al perfil de egreso de los programas educativos
						OP8	Impulsar una formación integral del estudiante	P8	En nuestra Universidad se brindan servicios complementarios a los estudiantes y oportunidades de desarrollo personal, como mecanismo de equidad y como medio para aumentar su dedicación, compromiso y oportunidad de éxito escolar	E21	Reforzar la identidad en la comunidad universitaria

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E22	Apoyar la participación de los estudiantes en actividades recreativas, culturales y artísticas
										E23	Brindar servicios complementarios a los estudiantes
										E24	Ampliar el Programa de Universidad Saludable
										E25	Ampliar el perfil genérico del egresado universitario, incorporando una práctica constante de valores democráticos
						OP9	Internacionalizar la vida universitaria	P9	En la UACJ la internacionalización permite cumplir la misión institucional, pues fortalece los conocimientos, habilidades y valores de nuestros egresados, incrementando las oportunidades de inserción laboral	E26	Incrementar las oportunidades de movilidad académica para docentes y alumnos mediante el aprovechamiento de convenios y la participación en consorcios de prestigio nacional e internacional
										E27	Desarrollar un programa para recibir estudiantes y profesores de otras IES en estancias académicas, mejorando los índices de captación de visitantes extranjeros
										E28	Orientar las opciones de movilidad e intercambio académico nacional e internacional a las necesidades de la institución

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E29	Promover el aprendizaje de idiomas para incrementar el nivel de competencia laboral, así como el intercambio estudiantil en el extranjero
										E30	Apoyar el programa de intercambio a los estudiantes de posgrado
		IV	Gestión centrada en la misión	OG4	Brindar apoyo institucional a la realización de las funciones sustantivas mediante procedimientos claros, trato amable, servicio oportuno, eficaz y eficiente	OP10	Atender las necesidades de los usuarios de los servicios administrativos (profesores, alumnos y usuarios) mediante procedimientos sencillos, documentados y articulados	P10	En la UACJ, las actividades académicas constituyen el centro de nuestro quehacer, por ello la gestión administrativa se adapta para colaborar en su éxito	E31	Certificar la gestión institucional bajo criterios nacionales e internacionales
						OP11	Incrementar la satisfacción de los profesores y alumnos usuarios de los servicios administrativos de la Universidad	P11	En la UACJ se busca contar con un clima organizacional satisfactorio para el personal, basado en prácticas laborales justas y oportunidades de desarrollo personal y social, un trato servicial a los usuarios y la mejora continua en el desempeño de las funciones	E32	Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad
										E33	Promover la equidad y la resolución pacífica de conflictos en las áreas de trabajo
										E34	Inserción de una perspectiva de género en el desarrollo académico e institucional de la UACJ
										E35	Prácticas laborales apegadas a derecho

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E36	Capacitación práctica
										E37	Reconocimiento y estímulo al desempeño sobresaliente
				OG5	Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucionales, para enfatizar su corresponsabilidad en el logro de la visión, objetivos, metas y compromisos institucionales, expresados en la planeación de corto, mediano y largo plazo	OP12	Actualizar la normatividad universitaria a las nuevas condiciones de operación de la institución	P12	En la UACJ se favorece la participación de los representantes de la comunidad universitaria en los órganos de toma de decisiones	E38	Integrar una comisión para analizar la normatividad vigente y proponer las reformas necesarias
										E39	Integrar una comisión técnica para integrar las nuevas versiones de los reglamentos universitarios
										E40	Integrar una comisión revisora para garantizar que la adecuación de la normatividad salvaguarda los derechos universitarios
						OP13	Mantener instrumentos de planeación vigentes y adecuados a las necesidades de la comunidad universitaria	P13	En la UACJ se anima la intervención de los miembros de la comunidad universitaria, en los procesos de planeación institucionales, para garantizar su carácter participativo y estratégico	E41	Ampliar la participación de los comités de planeación de los Institutos en la integración de los proyectos estratégicos de la Universidad

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E42	Fortalecer la metodología del Programa Operativo Anual como instrumento de programación, ejecución y evaluación de las actividades administrativas y académicas en la Universidad
						OP14	Fortalecer los procesos de generación, acopio, procesamiento y recuperación de la información para apoyar la toma de decisiones	P14	En la UACJ se toman decisiones basadas en información veraz y oportuna, por lo que se establecen mecanismos de acopio y procesamiento de la información confiables y seguros	E43	Ampliar la explotación del sistema integral de información como instrumento de planeación, ejecución y control de las actividades administrativas y académicas
										E44	Ampliar los servicios de la página electrónica de la Universidad, para convertirla en un portal de trabajo colaborativo
										E45	Aprovechar las tecnologías de comunicación para construir canales de comunicación efectiva que realimenten oportunamente al cuerpo directivo.
						OP15	Mantener la solvencia financiera de la Universidad mediante un ejercicio presupuestal razonado	P15	En la UACJ se racionaliza el gasto pero se privilegia el financiamiento de las actividades académicas	E46	Vincular estrechamente la planeación académica a la gestión

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E47	Articular las peticiones de apoyo a los diversos fondos a los que tiene acceso la institución
										E48	Mantener la aplicación de la Ley de Contabilidad Gubernamental y adoptar plenamente la metodología del Presupuesto Basado en Resultados
										E49	Diversificar las fuentes de financiamiento universitarias mediante la prestación de diversos servicios a la comunidad
				OG6	Mejorar las condiciones materiales que permiten la realización de las funciones sustantivas de la Universidad	OP16	Adecuar la infraestructura universitaria existente a los requerimientos del Modelo Educativo centrado en el aprendizaje, e incrementarla de acuerdo a las necesidades de los institutos	P16	Mejorar el aprovechamiento de la infraestructura disponible al tiempo que se programa el mantenimiento, renovación e incremento de la infraestructura académica	E50	Actualizar el Plan Maestro de Construcción
										E51	Crear un sistema de detección de necesidades de equipamiento, basado en la actualización de las cartas descriptivas
										E52	Participar en los fondos extraordinarios para incrementar la infraestructura académica y el equipamiento de los institutos y las divisiones multidisciplinarias

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E53	Promover que los profesores-investigadores participen en fondos externos que los provean de equipamiento
										E54	Crear un amplio programa de mantenimiento para el equipo de laboratorios y talleres
								P17	Incrementar la efectividad de la organización académica departamental en el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la Institución, mediante atribuciones claras, procesos documentados, simplificación administrativa y automatización	E55	Ampliar los espacios de convivencia y recreación en los institutos
										E56	Ampliar horarios y días hábiles
										E57	Extender los periodos lectivos y consolidar los cursos de verano
										E58	Programar el mantenimiento de equipo de laboratorios y talleres
						OP17	Brindar un entorno seguro a los miembros de la comunidad universitaria	P18	En la UACJ la seguridad de la comunidad universitaria es una prioridad, considerando de manera integral los riesgos por la concentración de profesores, estudiantes y usuarios, las prácticas en laboratorios y talleres, contingencias ambientales y seguridad pública	E59	Capacitar al personal y realizar simulacros de evacuación
										E60	Equipar y actualizar los procedimientos de seguridad para

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
											laboratorios y talleres
										E61	Cumplir con los criterios de asoleamiento, espaciamiento, áreas verdes, estacionamiento, seguridad y accesibilidad para personas con capacidades diferentes vigentes en el municipio de Juárez
										E62	Incrementar la capacidad y la seguridad de los estacionamientos
										E63	Implementar medidas de vigilancia y acceso controlado a las áreas más sensibles de los institutos
						OP18	Minimizar el impacto ambiental de las actividades universitarias	P19	En la UACJ es un compromiso institucional minimizar el impacto ambiental de sus actividades, para lo cual se busca reducir, reutilizar y reciclar	E64	Revisar los procesos y los procedimientos para reducir el consumo de materiales y disponer de los residuos de manera adecuada
										E65	Certificar laboratorios y talleres bajo normas oficiales mexicanas y bajo estándares internacionales
										E66	Instruir a los empleados administrativos para reducir el consumo de materiales
										E67	Capacitar a los empleados manuales para la disposición de residuos

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E68	Difundir mensajes a favor del cuidado de medio ambiente entre la comunidad universitaria
				OG7	Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia	OP19	Transparentar los procesos y resultados académicos y administrativos	P20	En la UACJ se difunde la información pública de oficio y se cumple con la legislación en la materia	E69	Actualizar oportunamente la información pública de oficio en la página electrónica de la UACJ
										E70	Atender de forma expedita las solicitudes de información
E3	Transmitir el conocimiento	V	Educación superior de calidad	OG8	Ofrecer educación superior de calidad, pertinente a las necesidades de la región y del estado	OP20	Incrementar la pertinencia de los programas educativos de pregrado a partir de reformas curriculares basadas en la actualización de los estudios de factibilidad, seguimiento de egresados y estudios del mercado laboral	P21	La formación universitaria debe favorecer el emprendedurismo, la transición al empleo y al posgrado	E71	Incrementar la flexibilidad de los programas educativos de pregrado y posgrado a partir de reformas curriculares que atiendan las políticas institucionales, el Modelo Educativo centrado en el aprendizaje, estimulen la graduación oportuna y vigoricen la organización académica departamental
										E72	Mantener la operación de la Comisión de Diseño Curricular y definir los lineamientos de diseño curricular de la UACJ

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E73	Formar comités departamentales para encabezar los procesos de actualización curricular
										E74	Vincular la actualización de los planes y programas de estudios con el proceso de acreditación y reacreditación
										E75	Garantizar que los planes y programas de estudios sean homogéneos tanto en los institutos como en las divisiones multidisciplinarias
						OP21	Contar con una oferta educativa actualizada	P22	En la UACJ los planes y programas de estudios se revisan permanentemente por las academias y se actualizan con regularidad para incorporar los elementos distintivos del Modelo Educativo y los adelantos alcanzados en cada campo del conocimiento	E76	Incluir los sellos curriculares en todos los programas educativos
										E77	Incluir el servicio social y las prácticas profesionales en todos los programas educativos
										E78	Incluir el aprendizaje de una segunda lengua en los planes y programas educativos
										E79	Crear un conjunto de materias optativas universales

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E80	Especificar claramente las opciones de titulación en todos los programas educativos
										E81	Aprovechar las modalidades de asignación y transferencia de créditos académicos para agilizar las trayectorias escolares
						OP22	Incremento de matrícula en la oferta educativa existente	P23	Ampliar las oportunidades de ingreso, permanencia y egreso, contribuyendo así al desarrollo individual y colectivo de los jóvenes del estado de Chihuahua	E82	Ampliar el nuevo ingreso en los programas educativos de buena calidad y de alta demanda
										E83	Promover la oferta educativa de la UACJ entre los estudiantes de bachillerato de la región
						OP23	Creación de una nueva oferta educativa adecuada a las necesidades de la región y al sistema de organización departamental	P24	Toda la nueva oferta educativa debe fundamentarse en un estudio de factibilidad elaborado con la metodología propuesta por el COEPES (demostrando su congruencia con el PEIDES) y su plan de estudio debe cumplir con los marcos de referencia de los CIEES	E84	Promover la descentralización y regionalización de la oferta educativa, aprovechando el modelo de organización departamental
										E85	Crear programas de doble ciclo, a partir de la oferta existente, ofreciendo salidas laterales a los estudiantes para integrarse rápidamente al mercado laboral
										E86	Implementar diplomados en programas de alta demanda

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E87	Crear programas que se vinculen directamente a los posgrados en esquemas 3-2-3
						OP24	Mantener los indicadores de calidad alcanzados en los programas educativos e incorporar progresivamente criterios internacionales	P25	Someter a todos los programas educativos a procesos de evaluación externa, con fines de evaluación, acreditación y reacreditación	E88	Obtener el reconocimiento de calidad de los programas educativos a través de procesos de evaluación externa
										E89	Crear un sistema propio de seguimiento de la calidad que permita a cada programa educativo atender marcos de referencia de CIEES y COPAES, así como incorporar criterios internacionales
						OP25	Desarrollar ofertas educativas a distancia, a nivel pregrado y posgrado	P26	En la Universidad, la creación de ofertas semipresenciales y virtuales, debe garantizar la calidad de los cursos y el cumplimiento de los indicadores institucionales	E90	Virtualizar los cursos sello
										E91	Capacitar a los profesores para la elaboración y seguimiento de diseños instruccionales
										E92	Robustecer la infraestructura destinada a la educación a distancia

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E93	Actualizar la normatividad para garantizar el cumplimiento de las políticas institucionales
						OP26	Mejorar los resultados de los procesos educativos, abatiendo el rezago, incrementando la eficiencia terminal, aumentando la satisfacción de los egresados y los empleadores	P27	En la UACJ, la organización de los contenidos de los planes y programas de estudios, la dosificación de las actividades de aprendizaje y las actividades extraescolares, debe favorecer el autoaprendizaje y el buen desempeño escolar, además de facilitar la trayectoria escolar y estimular la graduación y titulación oportuna	E94	Brindar seguimiento a los índices de cada programa educativo para valorar sus resultados y establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes
										E95	Promover la inscripción en los periodos de verano e invierno para elevar la eficiencia terminal y la titulación
										E96	Simplificar los trámites y reducir los costos tanto para el reconocimiento de créditos, como para estimular la titulación oportuna
		VI	Formación académica integral	OG9	Fortalecer el perfil del egresado universitario, complementando la formación profesional con experiencias significativas y el reconocimiento de las actividades extracurriculares de los estudiantes	OP27	Detectar y atender oportunamente las necesidades de los estudiantes	P28	En la Universidad, todos los profesores de tiempo completo deben participar en la atención de las necesidades de los estudiantes, desde su ingreso y hasta la titulación	E97	Estimular el desempeño académico
										E98	Establecer apoyos compensatorios para los estudiantes con menores recursos

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
											económicos
										E99	Ofrecer cursos de regularización y preparación paralelos al currículo para garantizar la formación académica integral
										E100	Ampliar el programa de desarrollo humano a los temas de equidad, valores democráticos y resolución pacífica de conflictos
										E101	Brindar acompañamiento especializado a los estudiantes
										E102	Apoyar las actividades académicas de las organizaciones estudiantiles
										E103	Brindar servicios a los estudiantes a precios accesibles. Reforzar las actividades del programa Universidad Saludable para mantener la promoción de hábitos saludables, inmunización, nutrición, activación física, salud sexual y reproductiva, así como la atención a las adicciones

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E104	Ofrecer a los estudiantes información y actividades para cuidar el medio ambiente
										E105	Ofrecer a los estudiantes información y actividades para realizar el servicio social
										E106	Ofrecer a los estudiantes información y actividades para transitar al empleo o al posgrado
										E107	Ofrecer a los estudiantes información y actividades culturales y artísticas
										E108	Mantener el servicio de estancia infantil en beneficio de los estudiantes padres y madres de familia
										E109	Brindar apoyos para realizar prácticas de campo, intercambio y movilidad
		VII	Posgrado	OG10	Mejorar la calidad y diversidad de nuestra oferta de posgrado, sobre la base de procesos de creación, investigación e innovación tecnológica, vinculados a cuerpos académicos consolidados	OP28	Acreditar los programas educativos de posgrado de la Universidad como competitivos a nivel internacional, ajustándose a los criterios de organismos evaluadores y acreditadores nacionales e internacionales	P29	Evaluar los programas de posgrado de manera externa para acreditar su calidad en el corto plazo	E110	Actualizar la normatividad de posgrado

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E111	Someter a los todos los programas de posgrado a los procesos de evaluación del Conacyt
										E112	Diseñar y establecer apoyos institucionales diferenciados al posgrado conforme a los resultados de sus grados de consolidación
						OP29	Fortalecer la vinculación entre el posgrado y los cuerpos académicos	P30	Involucrar a los miembros de los cuerpos académicos en los comités académicos de los posgrados	E113	Crear seminarios en los posgrados que cuenten con la participación de los miembros de los cuerpos académicos
										E114	Favorecer que las tesis de los estudiantes de posgrado se vinculen a proyectos de investigación con financiamiento externo
		VIII	Difusión cultural y divulgación científica	OG11	Reforzar la presencia universitaria en la comunidad, mediante una oferta amplia y plural de difusión cultural y divulgación científica	OP30	Incrementar el impacto de las actividades universitarias en la comunidad mediante acciones de difusión y divulgación	P31	La UACJ posee una línea editorial que promueve el posicionamiento institucional en la sociedad, articula la divulgación científica y la difusión cultural, y contribuye a la construcción de espacios de expresión y diálogo para todos los miembros de la comunidad universitaria	E115	Mantener una imagen institucional homogénea en todos los medios de comunicación, ampliando las facultades del comité que administra radio, TV y página web de la UACJ
										E116	Vincular la producción de los programas educativos y los cuerpos académicos a la producción original de radio y TV
								P32	La UACJ concibe la cultura como elemento central del desarrollo humano que brinda identidad a sus miembros	E117	Articular las actividades de divulgación científica y difundirlas masivamente

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E118	Aprovechar la infraestructura cultural para desarrollar actividades culturales destinadas a públicos diferenciados, y acciones colaborativas que impulsen las actividades culturales, para atender aspectos formativos y recreativos de la comunidad
						OP31	Consolidar la producción editorial de la UACJ, garantizando su calidad, desplegando una amplia difusión	P33	En la UACJ se mantiene una línea editorial institucional incluyente, en la que se publica la producción de los universitarios y de la comunidad en general, atendiendo a su calidad	E119	Consolidar espacios colegiados como el Consejo Editorial Institucional y los comités editoriales de los Institutos, para garantizar cobertura y calidad en materia de publicaciones
										E120	Fortalecer la capacidad de edición y diseño; mantener el arbitraje externo para los libros y revistas; publicar "bajo demanda"; y fomentar formatos electrónicos
										E121	Estrechar la relación con editoriales privadas, universitarias y gubernamentales; difundir ampliamente las publicaciones de la UACJ mediante la presencia en librerías, ferias y exposiciones
										E122	Alentar la publicación de los cuerpos académicos

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E123	Utilizar la Librería Universitaria como un espacio privilegiado de acercamiento entre el autor y el lector
						OP32	Consolidar los grupos artístico-culturales representativos, desarrollando programas formativo y mediante la evaluación continua	P34	En la UACJ se fomenta una estrecha relación entre los grupos artístico-culturales representativos y los programas educativos	E124	Crear academias e introducir niveles dentro de los talleres de bellas artes; sistematizar los procesos de reclutamiento de los grupos representativos; documentar los programas de trabajo; contar con una agenda de presentaciones –y difundirla- que cubra la demanda de la comunidad externa y de la Universidad
										E125	Incrementar el aprovechamiento de la infraestructura cultural por los grupos representativos
										E126	Estrechar la relación entre la OSUACJ y el Programa de Música, acercando la orquesta a la comunidad
								P35	En la UACJ se elaboran periódicamente indicadores de actividad cultural para evaluar su impacto en la comunidad	E127	Realizar anualmente una encuesta sobre el perfil cultural del estudiante
						OP33	Brindar a la comunidad una oferta amplia de talleres de bellas artes, garantizando su buena calidad	P36	En la UACJ la formación y el disfrute de las actividades artísticas y culturales está abierta a todos los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad en general	E128	Estimular la creación de obra original y de vanguardia, promoviendo los valores universitarios

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E129	Incrementar la articulación entre la Orquesta Sinfónica y el programa de Música
										E130	Abrir al público las sesiones de ensayo de la Orquesta Sinfónica
										E131	Reactivar al Grupo Universitario de Teatro
										E132	Abrir al público las exposiciones finales de los programas que forman creadores
										E133	Crear un programa de formación de gestores culturales
										E134	Organizar jornadas de expresión cultural paralelas a los principales eventos académicos
										E135	Rescatar la vocación cultural del Centro Cultural Universitario
										E136	Mantener la celebración de fechas representativas de nuestro calendario cívico y cultural
		IX	Deporte universitario	OG12	Incrementar la práctica deportiva de los estudiantes universitarios para mejorar su bienestar general, a nivel recreativo, formativo y semiprofesional	OP34	Mejorar la salud de los miembros de la comunidad universitaria, mediante la práctica regular de actividades deportivas y recreativas	P37	En la UACJ la práctica del deporte es parte importante de la formación integral del estudiante, porque contribuye a maximizar su desarrollo físico, psicológico y social; por eso mismo se busca extender sus beneficios a todos los miembros de la comunidad universitaria	E137	Ofrecer a los estudiantes un calendario de actividades deportivas accesibles

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E138	Ofrecer a los profesores y empleados información, asesoría y activación física de bajo impacto
										E139	Ofrecer a los profesores y empleados torneos recreativos y de convivencia
										E140	Incrementar el uso de la infraestructura deportiva
						OP35	Crear un programa de desarrollo del talento deportivo de los universitarios, altamente competitivo y articulado a la práctica profesional	P38	En la UACJ la permanencia en los equipos representativos está sujeta a la obtención de buenos resultados académicos, por eso los estudiantes reciben acompañamiento especializado	E141	Sistematizar y ampliar los procesos de reclutamiento de los equipos representativos
										E142	Documentar los programas de trabajo de los grupos representativos
										E143	Crear un programa de tutoría especializado para los estudiantes deportistas
										E144	Brindar un entorno seguro para la práctica de actividades deportivas
										E145	Eficientar el uso de la infraestructura y equipamiento deportivo

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
		X	Vinculación	OG13	Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante actividades de servicio social y prácticas profesionales que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, proyectando el conocimiento adquirido en el beneficio comunitario y en la aplicación práctica	OP36	Ampliar los beneficios de la extensión universitaria, estableciendo conexiones entre la adquisición del conocimiento y su significación social	P39	Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante acciones teóricas y prácticas de servicio social, que recuperen el carácter solidario de esta actividad y refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos	E146	Mejorar los esquemas de seguimiento del servicio social para garantizar su adecuada vinculación con los futuros campos de trabajo
										E147	Incrementar el padrón de beneficiarios y las modalidades de atención
										E148	Reconocer la prestación del servicio social mediante los servicios especializados de los programas educativos
										E149	Homologar la inserción curricular del servicio social en cada programa educativo, asociando esta experiencia de formación a las asignaturas de nivel avanzado
										E150	Emitir una convocatoria anual para identificar las vocaciones de la comunidad universitaria e identificar los problemas en los que es pertinente organizar programas de servicio social institucional

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E151	Reactivar las brigadas de servicio comunitario, reorientadas a las prioridades institucionales
						OP37	Ampliar las oportunidades de formación práctica, que al mismo tiempo constituyan experiencias de innovación para el sector empleador y una etapa de transición al mercado laboral	P40	La Universidad debe garantizar que las prácticas profesionales que desarrollan los estudiantes estén relacionadas con su área de formación, y que su realización coadyuve en la solución de problemas que enfrenta la localidad, mediante monitoreo y evaluación permanente que permita realimentar permanentemente a todo el sistema de vinculación	E152	Homologar la inserción curricular de las prácticas profesionales en cada programa educativo, asociando esta experiencia de formación a las asignaturas de nivel avanzado
										E153	Mejorar el aprovechamiento de los estudios de empleadores y egresados
										E154	Facilitar el reconocimiento curricular de prácticas y estadias profesionales
				OG14	Promover la transferencia de conocimiento especializado a la comunidad juarense, mediante una creciente oferta de educación continua	OP38	Incrementar la oferta de los cursos de educación continua y su impacto en la comunidad	P41	En la Universidad, el diseño y acreditación de los cursos de educación continua deben ser una extensión de las actividades docentes y de investigación de los departamentos académicos, que se administran de manera centralizada	E155	Crear un catálogo de educación continua y difundirlo oportunamente
										E156	Simplificar el procedimiento para aprobar cursos de educación continua

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E157	Desarrollar programas de educación continua que den respuesta a las necesidades del sector productivo utilizando modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia
										E158	Desarrollar programas de educación continua que den respuesta a las necesidades de la comunidad (respecto a la aplicación del conocimiento científico, la tecnología, arte y cultura) utilizando modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia
				OG15	Liderar la investigación orientada a usuarios y la prestación de servicios especializados en nuestra región	OP39	Desarrollar, junto con los investigadores universitarios, mecanismos de transferencia y ampliación del conocimiento, que maximicen los beneficios de los proyectos de investigación a sus usuarios	P42	La universidad promueve el financiamiento externo de los proyectos de investigación, la vinculación a los usuarios del conocimiento y la protección del trabajo intelectual de sus investigadores	E159	Estimular la participación de los investigadores y cuerpos académicos en convocatorias externas
										E160	Crear un catálogo de servicios de investigación y transferencia de conocimientos a favor de los usuarios

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E161	Incrementar los servicios de los centros de investigación
										E162	Crear un catálogo de servicios del Centro de Innovación
										E163	Estimular la incorporación de estudiantes de pregrado y posgrado a tareas de investigación en apoyo a empresas, organismos sociales e instituciones gubernamentales
				OG16	Mejorar la vinculación con el entorno incrementando los convenios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo	OP40	Crear espacios de diálogo con la comunidad, para garantizar su participación en el diseño, operación y evaluación de las actividades universitarias	P43	Todos los departamentos académicos deben establecer comités de vinculación, involucrando a los sectores empleadores en las etapas de diseño y la actualización curricular	E164	Crear esquemas de vinculación institucional y consolidar los programas de servicios sociales, prácticas profesionales, bolsa de trabajo y emprendedurismo. Participar permanentemente en instancias colegiadas de planeación y coordinación regional de educación superior
										E165	Crear espacios para que los egresados, empleadores, empresas privadas, organizaciones sociales e instituciones públicas puedan realimentar la práctica universitaria y mejorar sus servicios y ofertas académicas

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E166	Mejorar la identificación y vinculación de los egresados con la Universidad
										E167	Mejorar la operación de la bolsa de trabajo y extender sus servicios a las divisiones multidisciplinarias
						OP41	Favorecer la colaboración institucional, mediante mecanismos formales que promuevan compromisos claros en beneficio de los profesores y alumnos universitarios	P44	En la UACJ se promoverá la renovación de convenios generales y específicos, así como el seguimiento de sus actividades y beneficios	E168	Identificar las vocaciones de la comunidad universitaria y convocar a las empresas privadas para incubar proyectos de formación empresarial
										E169	Utilizar los convenios para mejorar la movilidad de profesores y estudiantes, desde y hacia la UACJ
										E170	Mantener la membresía en organizaciones dedicadas a promover el desarrollo de la educación superior
										E171	Mantener la membresía en organizaciones dedicadas a promover la colaboración académica en beneficio de estudiantes y profesores universitarios

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Políticas		Estrategias	
										E172	Mantener la membresía en organizaciones dedicadas a promover el intercambio y la movilidad estudiantil nacionales e internacionales

Esta propuesta de desarrollo se implementará mediante la actualización y articulación progresiva de los diferentes actores e instrumentos de planeación existentes en la UACJ, y con la acción de las diferentes dependencias universitarias; además, gracias a la alineación con los programas vigentes a nivel federal y estatal, constituirán un sistema articulado denominado Sistema Universitario de Planeación.

Actores e instrumentos de planeación comprendidos en el Sistema Universitario de Planeación

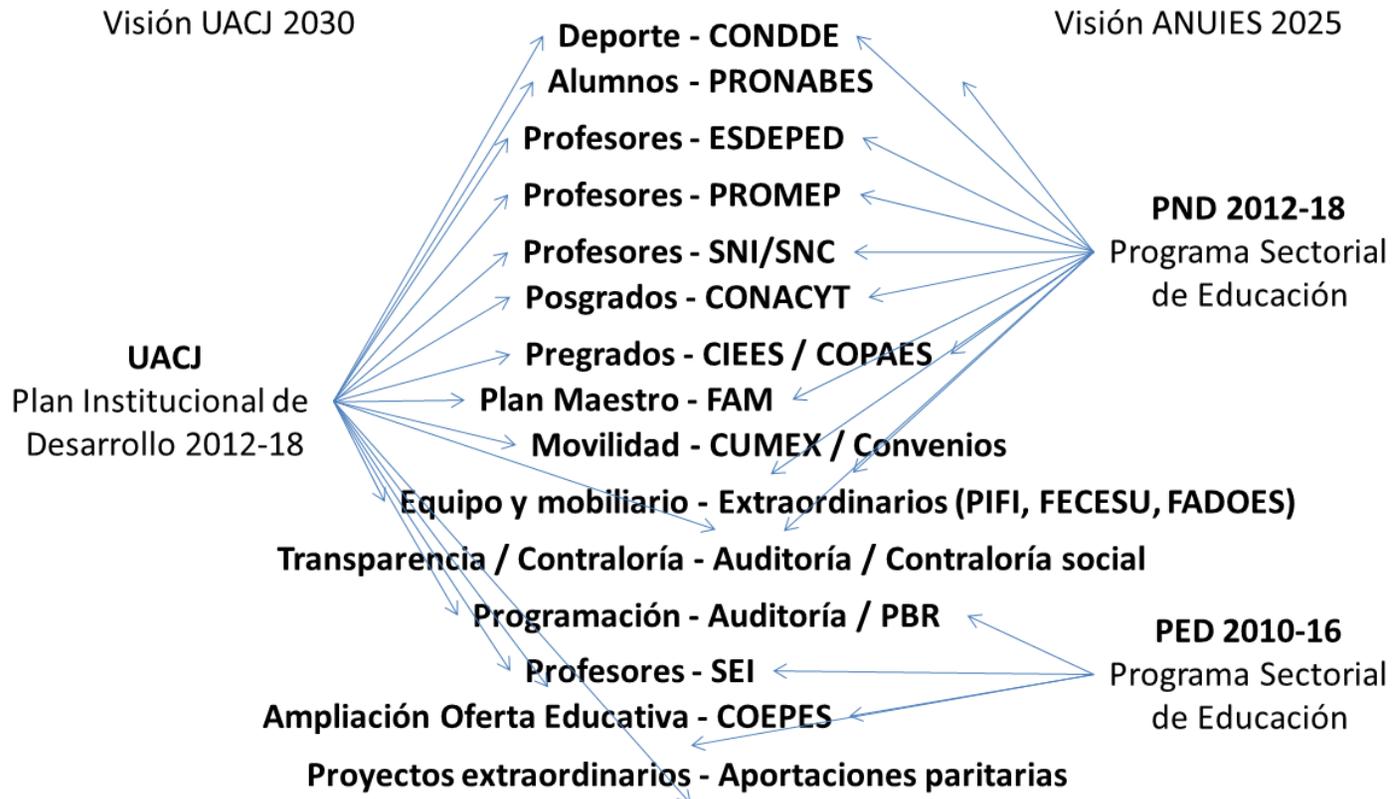
Nivel	Instrumento de planeación
Institucional	Visión UACJ 2030 Plan Institucional de Desarrollo Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
Dependencias centralizadas	Programa de Desarrollo de la Gestión Programa de trabajo de la dependencia Procesos certificados Proyectos del Programa Operativo Anual
Institutos y Divisiones Multidisciplinarias	Programa de Desarrollo de la Dependencia de Educación Superior Proyectos del Programa Operativo Anual
Departamentos	Oferta educativa semestral (cursos y planta docente) Proyectos del Programa Operativo Anual
Programas educativos de posgrado	Plan de estudios actualizado Programa de mejora del programa educativo Proyectos del Programa Operativo Anual
Programas educativos de pregrado	Plan de estudios actualizado Programa de mejora del programa educativo Proyectos del Programa Operativo Anual
Cuerpos académicos	Plan de trabajo del CA
Academias	Programa de trabajo de la academia
Profesores	Plan de trabajo semestral Planeación didáctica para cursos presenciales Diseño instruccional para cursos virtuales
Alumnos	Plan de vida y formación profesional Planeación de trayectoria escolar (no formales)

Contribución de las diferentes dependencias en la implementación del PIDE 2012-2018

Eje normativo	Ámbito	Objetivos generales	Rectoría	Secretaría General	Secretaría Académica	Secretaría Particular	Abogado/a General	Contraloría General	Dirección General de Servicios Académicos	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica.	Dirección General de Extensión y Servicios Estudiantiles	Dirección General de Vinculación e Intercambio	Dirección General de Servicios Administrativos	Dirección de Infraestructura Física	Coordinación General de Investigación y Posgrado	Coordinación General de Tecnologías de Información	Coordinación General de Deporte Universitario	Coordinación de Comunicación Social	Centro de Atención y Servicios a la Comunidad	Centro de Innovación Educativa	Centro de Servicios Bibliotecarios	Institutos	Divisiones Multidisciplinarias	Departamentos académicos	Programas académicos
E1																										
Crear el conocimiento																										
I																										
Investigación																										
OG1																										
		Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia superior y su vinculación con las necesidades regionales									X															

Eje normativo		Objetivos generales	Rectoría	Secretaría General	Secretaría Académica	Secretaría Particular	Abogado/a General	Contraloría General	Dirección General de Servicios Académicos	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica.	Dirección General de Extensión y Servicios Estudiantiles	Dirección General de Vinculación e Intercambio	Dirección General de Servicios Administrativos	Dirección de Infraestructura Física	Coordinación General de Investigación y Posgrado	Coordinación General de Tecnologías de Información	Coordinación General de Deporte Universitario	Coordinación de Comunicación Social	Centro de Atención y Servicios a la Comunidad	Centro de Innovación Educativa	Centro de Servicios Bibliotecarios	Institutos	Divisiones Multidisciplinarias	Departamentos académicos	Programas académicos
E2	Conservar el conocimiento																									
II	Planta docente	OG2	X	X	X					X				X							X	X	X	X	X	
		Contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica; así como participar en la extensión de los servicios universitarios																								

Alineación con los instrumentos vigentes a nivel estatal y federal



Sistema universitario de planeación



El Sistema universitario de planeación se compone de actores que interactúan entre sí, los diferentes niveles de planeación les permiten identificar sus necesidades y a las dependencias universitarias, planificar las acciones más adecuadas para atenderlas.

4. Mecanismos de seguimiento y evaluación

Para darle seguimiento a la ejecución del PIDE 2012-2018, cada dependencia universitaria deberá identificar su participación en el logro de los objetivos institucionales, plasmando lo correspondiente en sus programas de trabajo y proyectos operativos anuales. El seguimiento se realizará mediante informes trimestrales de avance contemplados en el programa operativo anual y de sus mecanismos de evaluación individual y colectiva, así como del Informe anual que presenta el Rector y que se ofrece a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Metas institucionales

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
E1	Crear el conocimiento	I	Investigación	OG1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia superior y su vinculación con las necesidades regionales	OP1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación	M1	Que cada cuerpo académico en consolidación y consolidado cuente con al menos un proyecto de investigación con financiamiento externo	I1	Proyectos de investigación con financiamiento externo validados por la CGIP, proporción de cuerpos académicos consolidados y en consolidación
						OP2	Articular la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, con la docencia en el pregrado y el posgrado	M2	Incrementar el número de tesis de posgrado derivadas de proyectos de investigación con financiamiento externo	I2	Tesis de maestría y doctorado dirigidas por profesores participantes en proyectos de investigación con financiamiento externo registrados.

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP3	Incrementar los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, que atienden los problemas de las empresas, organismos públicos, instituciones educativas, organizaciones y grupos sociales de nuestra región, ofreciéndoles soluciones creativas, factibles, pertinentes y oportunas	M3	Mejorar la satisfacción de usuarios externos con los productos de los proyectos de investigación (calificación de 9.5 puntos en una escala de 0 a 10)	I3	Número de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación con financiamiento externo aprobados. Satisfacción de usuarios externos con los productos de los proyectos de investigación
E2	Conservar el conocimiento	II	Planta docente	OG2	Contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento basada en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica, así como participar en la extensión de los servicios universitarios	OP4	Incrementar la cantidad de PTC para atender el crecimiento programado de la matrícula universitaria, alcanzando la relación mínima de alumnos/PTC establecida en la tipología Promep	M4	Incrementar la planta docente de la Universidad a un ritmo de 5% anual, hasta llegar a 965 PTC	I4	Total de profesores (PTC, PMT y PA) Total de profesores de tiempo completo Total de PTC con Perfil deseable reconocido por el Promep Total de profesores de tiempo completo con doctorado Adscripción al SNI o SNC Total de profesores con posgrado en su área de desempeño Total de PTC que participan en el programa de tutorías Total de profesores que reciben capacitación y/o actualización con al menos 40 horas por año Matrícula total Relación de profesores de tiempo completo por alumnos de pregrado y posgrado

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP5	Mejorar el desempeño de la planta docente universitaria, estimulando su dedicación, promoviendo el cumplimiento equilibrado de las funciones, la actualización disciplinar, la capacitación para operar el Modelo Educativo centrado en el aprendizaje y brindándoles servicios complementarios	M5	80% de profesores con perfil PROMEP reconocido	I5	Número de profesores de tiempo completo Porcentaje de profesores de tiempo completo con perfil deseable registrado, con respecto al total de los PTC
		III	Innovación educativa	OG3	Garantizar que nuestra Universidad –en tanto organización– cuente con los recursos y las capacidades necesarias para facilitar a los estudiantes la construcción del conocimiento y el acceso a la información de manera autónoma y autodirigida	OP6	Actualizar el Modelo Educativo de la UACJ ampliando su horizonte al 2030	M6	Publicar el Modelo Educativo UACJ 2030	I6	Autorización del H. Consejo Universitario Documento publicado y difundido
						OP7	Ampliar las condiciones de operación del Modelo Educativo	M7	Capacitar a 70% de los profesores de tiempo completo e informar a 100% de los alumnos	I7	Porcentaje de profesores capacitados en el Modelo Educativo Porcentaje de alumnos capacitados en el Modelo Educativo

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP8	Impulsar una formación integral del estudiante	M8	Incrementar el número de estudiantes que participan en los programas de formación integral respecto al aprendizaje de una segunda lengua, salud, cultura, arte, deporte, movilidad estudiantil, etcétera	18	Porcentaje de estudiantes de licenciatura que acreditan créditos optativos mediante el sistema de transferencia de créditos optativos Total de alumnos que reciben tutoría Índice de satisfacción de estudiantes
						OP9	Internacionalizar la vida universitaria	M9	Que 12% de los alumnos de pregrado y 90% de los alumnos de posgrado, tengan una experiencia de movilidad; de éstos, 55% serán nacionales y 45% internacionales	19	Porcentaje de estudiantes que participan en cursos de segunda lengua Porcentaje de alumnos que realizan movilidad nacional Porcentaje de alumnos que realizan movilidad internacional
		IV	Gestión centrada en la misión	OG4	Brindar apoyo institucional a la realización de las funciones sustantivas mediante procedimientos claros, trato amable, servicio oportuno, eficaz y eficiente	OP10	Atender las necesidades de los usuarios de los servicios administrativos (profesores, alumnos y usuarios) mediante procedimientos sencillos, documentados y articulados	M10	Ampliar el SGC para certificar la trayectoria escolar de los alumnos y la trayectoria laboral de los profesores bajo normas internacionales	110	Número de procesos estratégicos certificados, Certificación en el Modelo de Equidad de Género Número de laboratorios certificados bajo la norma ISO14000 Desarrollo de un modelo de universidad socialmente responsable
						OP11	Incrementar la satisfacción de los profesores y alumnos usuarios de los servicios administrativos de la Universidad	M11	Obtener un promedio de 9.5 puntos en las encuestas de satisfacción del cliente de los procesos certificados del SGC y otros estudios (calificación de 9.5 puntos en una escala de 0 a 10)	111	Promedio ponderado de calificaciones de satisfacción del cliente de los procesos certificados del SGC

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales	Objetivos particulares	Meta		Indicador	
				OG5 Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucionales, para enfatizar su corresponsabilidad en el logro de la visión, objetivos, metas y compromisos institucionales, expresados en la planeación de corto, mediano y largo plazo	OP12 Actualizar la normatividad universitaria a las nuevas condiciones de operación de la institución	M12	Actualizar 100% de los reglamentos universitarios	I12	Porcentaje de reglamentos actualizados
					OP13 Mantener instrumentos de planeación vigentes y adecuados a las necesidades de la comunidad universitaria	M13	Cumplir 100% de las metas del PIDE 2012-2018	I13	Porcentaje de metas alcanzadas
					OP14 Fortalecer los procesos de generación, acopio, procesamiento y recuperación de la información para apoyar la toma de decisiones	M14	Contar con un sistema de seguimiento de indicadores institucionales de calidad que permita conocer el estado de los procesos educativos y sus resultados en tiempo real	I14	Porcentaje de implementación del sistema
					OP15 Mantener la solvencia financiera de la Universidad mediante un ejercicio presupuestal razonado	M15	Ejercer al 100% el presupuesto universitario bajo un esquema basado en resultados	I15	Porcentaje de metas alcanzadas Porcentaje de gasto ejercido

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
				OG6	Mejorar las condiciones materiales que permiten la realización de las funciones sustantivas de la Universidad	OP16	Adecuar la infraestructura universitaria existente a los requerimientos del Modelo Educativo centrado en el aprendizaje, e incrementarla de acuerdo a las necesidades de los institutos	M16	Completar el equipamiento básico de aulas, laboratorios y talleres de enseñanza, para garantizar la atención de los estudiantes en los niveles principiante e intermedio	I16	Número de aulas equipadas Número de laboratorios equipados Número de talleres equipados Tasa de obsolescencia del equipo de cómputo Tasa de obsolescencia de software Porcentaje de cargas descriptivas actualizadas respecto al equipamiento y bibliografía.
						OP17	Brindar un entorno seguro a los miembros de la comunidad universitaria	M17	Cumplir al 100% con la adopción de procedimientos de seguridad en los campi	I17	Porcentaje de empleados administrativos capacitados Porcentaje de trabajadores académicos capacitados Porcentaje de alumnos capacitados Número de procedimientos de seguridad actualizados implementados
						OP18	Minimizar el impacto ambiental de las actividades universitarias	M18	Certificar a la UACJ bajo normas ambientales nacionales	I18	Comités creados Certificación alcanzada
				OG7	Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia	OP19	Transparentar los procesos y resultados académicos y administrativos	M19	Cumplir con los criterios de las auditorías federales y estatales	I19	Número de auditorías aprobadas Número de observaciones emitidas Porcentaje de observaciones atendidas satisfactoriamente

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
E3	Transmitir el conocimiento	V	Educación superior de calidad	OG8	Ofrecer educación superior de calidad, pertinente a las necesidades de la región y del estado	OP20	Incrementar la pertinencia de los programas educativos de pregrado a partir de reformas curriculares basadas en la actualización de los estudios de factibilidad, seguimiento de egresados y estudios del mercado laboral	M20	Actualizar la totalidad de los estudios de factibilidad	I20	Número de estudios de factibilidad actualizados
						OP21	Contar con una oferta educativa actualizada	M21	Actualizar el 100% de los planes y programas educativos bajo los criterios institucionales	I21	Número de planes y programas de estudios actualizados
						OP22	Incremento de matrícula en la oferta educativa existente	M22	Incrementar la matrícula para alcanzar 31 mil estudiantes de pregrado y 2 mil estudiantes de posgrado	I22	Número de alumnos de nuevo ingreso Total de matrícula de nivel pregrado Matrícula total Masa de absorción
						OP23	Creación de una nueva oferta educativa adecuada a las necesidades de la región y al sistema de organización departamental	M23	Abrir 10 nuevos programas educativos	I23	Número total de programas educativos de pregrado Número de programas educativos creados

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP24	Mantener los indicadores de calidad alcanzados en los programas educativos e incorporar progresivamente criterios internacionales	M24	Mantener el 100% de los PEBC	I24	Programas educativos evaluables que renovarán el nivel 1 de los CIEES Porcentaje de atención a las recomendaciones Matrícula atendida en PEBC Porcentaje de programas acreditados Total de PEBC Número de programas educativos de licenciatura con estándar 1 del IDAP del Ceneval Índice de satisfacción de egresados
						OP25	Desarrollar ofertas educativas a distancia, a nivel pregrado y posgrado	M25	Que 50% de los programas educativos nuevos se ofrezcan de manera virtual	I25	Número de programas educativos virtuales creados
						OP26	Mejorar los resultados de los procesos educativos, abatiendo el rezago, incrementando la eficiencia terminal, incrementando la satisfacción de los egresados y los empleadores	M26	Mejorar las trayectorias escolares de los estudiantes	I26	Promedio de semestres que tardan los estudiantes en concluir sus estudios. Tasa de retención del primer al segundo año (85%) Tasa de aprobación (95%) Tasa de eficiencia terminal (70%)

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
		VI	Formación académica integral	OG9	Fortalecer el perfil del egresado universitario, complementando la formación profesional con experiencias significativas y el reconocimiento de las actividades extracurriculares de los estudiantes	OP27	Detectar y atender oportunamente las necesidades de los estudiantes	M27	Garantizar que 100% de los estudiantes que solicitan orientación o servicios, son atendidos o canalizados	I27	Porcentaje de alumnos atendidos o canalizados Total de alumnos becados (beca académica) Total de alumnos becados (becas socioeconómicas y especiales)
		VII	Posgrado	OG10	Mejorar la calidad y diversidad de nuestra oferta de posgrado, sobre la base de procesos de creación, investigación e innovación tecnológica, vinculados a cuerpos académicos consolidados	OP28	Acreditar los programas educativos de posgrado de la Universidad como competitivos a nivel internacional, ajustándose a los criterios de organismos evaluadores y acreditadores nacionales e internacionales	M28	100% de programas educativos de posgrado en PNPC	I28	Total de programas educativos de posgrado Total de matrícula de nivel posgrado Total de alumnos becados por el Conacyt Eficiencia terminal del posgrado Porcentaje de programas de posgrado reconocidos en el PNPC
						OP29	Fortalecer la vinculación entre el posgrado y los cuerpos académicos	M29	Incrementar la integración entre NAB y CA	I29	Número de convenios de colaboración entre PEP y CAC
		VIII	Difusión cultural y divulgación científica	OG11	Reforzar la presencia universitaria en la comunidad, mediante una oferta amplia y plural de difusión cultural y divulgación científica	OP30	Incrementar el impacto de las actividades universitarias en la comunidad mediante acciones de difusión y divulgación	M30	Contar con una agenda permanente para la difusión de las actividades culturales universitarias	I30	Número de eventos culturales difundidos Número de asistentes a eventos culturales Posicionamiento de la agenda cultural en el público local

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP31	Consolidar la producción editorial de la UACJ, garantizando su calidad, desplegando una amplia difusión	M31	Mejorar la difusión de la producción académica de los profesores-investigadores universitarios	I31	Número de libros publicados Número de revistas publicadas Número de libros publicados en convenio
						OP32	Consolidar los grupos artístico-culturales representativos, desarrollando programas formativos y mediante la evaluación continua	M32	Mejorar el proceso formativo de los grupos representativos	I32	Grupos representativos con reglamento y manual de procedimientos actualizado
						OP33	Brindar a la comunidad una oferta amplia de talleres de bellas artes, garantizando su buena calidad	M33	Mejorar el proceso formativo de los cursos de artes y oficios	I33	Cursos de artes y oficios con reglamento y programa actualizado
		IX	Deporte universitario	OG12	Incrementar la práctica deportiva de los estudiantes universitarios para mejorar su bienestar general, a nivel recreativo, formativo y semiprofesional	OP34	Mejorar la salud de los miembros de la comunidad universitaria, mediante la práctica regular de actividades deportivas y recreativas	M34	Lograr que 25% de los estudiantes realicen regularmente actividades de activación física	I34	Número de estudiantes participando en programas de activación física Porcentaje de estudiantes participando en programas de activación física. Número de asistentes a Uniejercitate.

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales		Objetivos particulares		Meta		Indicador	
						OP35	Crear un programa de desarrollo del talento deportivo de los universitarios, altamente competitivo y articulado a la práctica profesional	M35	100% de los equipos con programas de detección y reclutamiento	I35	Equipos representativos con reglamento, manual de procedimientos actualizado y grupo de reservas
		X	Vinculación	OG13	Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante actividades de servicio social y prácticas profesionales que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, proyectando el conocimiento adquirido en el beneficio comunitario y en la aplicación práctica	OP36	Ampliar los beneficios de la extensión universitaria, estableciendo conexiones entre la adquisición del conocimiento y su significación social	M36	100% de los proyectos de servicio social cumplen con la normatividad y han sido evaluados bajo las normas institucionales	I36	Porcentaje de proyectos de servicio social evaluados Porcentaje de proyectos de servicio social aprobados
						OP37	Ampliar las oportunidades de formación práctica, que al mismo tiempo, constituyan experiencias de innovación para el sector empleador y una etapa de transición al mercado laboral	M37	100% de los programas con prácticas profesionales operan bajo el modelo de prácticas profesionales supervisadas	I37	Número de programas educativos que incorporan prácticas profesionales supervisadas

Eje normativo		Ámbito de desarrollo		Objetivos generales	Objetivos particulares	Meta		Indicador			
				OG14	Promover la transferencia de conocimiento especializado a la comunidad juarense, mediante una creciente oferta de educación continua	OP38	Incrementar la oferta de los cursos de educación continua y su impacto en la comunidad	M38	Incrementar el impacto de los cursos de educación continua	I38	Número de cursos ofrecidos Número de profesores participantes Número de estudiantes Porcentaje de cursos de educación continua acreditados
				OG15	Liderar la investigación orientada a usuarios y la prestación de servicios especializados en nuestra región	OP39	Desarrollar, junto con los investigadores universitarios, mecanismos de transferencia y aplicación del conocimiento, que maximicen los beneficios de los proyectos de investigación a sus usuarios	M39	El 100% de los proyectos de desarrollo tecnológico e innovación con financiamiento externo tendrán impactos relevantes	I39	Número de proyectos de desarrollo tecnológico e innovación con financiamiento externo Promedio ponderado de calificaciones de satisfacción del usuario de los proyectos de desarrollo tecnológico e innovación con financiamiento externo
				OG16	Mejorar la vinculación con el entorno incrementando los convenios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo	OP40	Crear espacios de diálogo con la comunidad, para garantizar su participación en el diseño, operación y evaluación de las actividades universitarias	M40	Mejorar la vinculación de los institutos, divisiones multidisciplinares y departamentos académicos	I40	Número de comités departamentales de vinculación en operación Índice de satisfacción de los empleadores Número de planes de estudios actualizados con la participación de empleadores
						OP41	Favorecer la colaboración institucional, mediante mecanismos formales que promuevan compromisos claros en beneficio de los profesores y alumnos universitarios	M41	100% de convenios vigentes y operando	I41	Número de convenios revisados y actualizados

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional

					MISIÓN										
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales											
E1	Crear el conocimiento	I	Investigación	OG1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia superior y su vinculación con las necesidades regionales	La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento;	encarnar, inculcar y promover, los valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada;	con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional,	a través de programas educativos de calidad,	investigación científica relevante al entorno regional,	cuerpos académicos consolidados,	infraestructura que facilita el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido,	programas permanentes de difusión cultural y	una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia	
										X	X				

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional (continuación)

Eje normativo					MISIÓN									
					La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento;	encarnar, inculcar y promover, los valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada;	con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional,	a través de programas educativos de calidad,	investigación científica relevante al entorno regional,	cuerpos académicos consolidados,	infraestructura que facilita el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido,	programas permanentes de difusión cultural y	una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia	
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales										
E2	Conservar el conocimiento	II	Planta docente	OG2	Contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica; así como participar en la extensión de los servicios universitarios	X	X	X	X	X		X		
		III	Innovación educativa	OG3	Garantizar que nuestra Universidad –en tanto organización– cuenta con los recursos y las capacidades necesarias para facilitar a los estudiantes la construcción del conocimiento y el acceso a la información de manera autónoma y autodirigida			X				X		

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional (continuación)

				MISIÓN												
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento;	encarnar, inculcar y promover, los valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada;	con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional,	a través de programas educativos de calidad,	investigación científica relevante al entorno regional,	cueros académicos consolidados,	infraestructura que facilita el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido,	programas permanentes de difusión cultural y	una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia.		
E2	Conservar el conocimiento	IV	Gestión centrada en la misión	OG4	Brindar apoyo institucional a la realización de las funciones sustantivas mediante procedimientos claros, trato amable, servicio oportuno, eficaz y eficiente										X	
				OG5	Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucionales, para enfatizar su corresponsabilidad en el logro de la visión, objetivos, metas y compromisos institucionales, expresados en la planeación de corto, mediano y largo plazo		X								X	
				OG6	Mejorar las condiciones materiales que permiten la realización de las funciones sustantivas de la Universidad								X			
				OG7	Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia											X

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional (continuación)

Eje normativo					MISIÓN												
					Ámbito		Objetivos generales		La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento;	encarnar, inculcar y promover, los valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada;	con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional,	a través de programas educativos de calidad,	investigación científica relevante al entorno regional,	cuerpos académicos consolidados,	infraestructura que facilita el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido,	programas permanentes de difusión cultural y	una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia.
E3	Transmitir el conocimiento	V	Educación superior de calidad	OG8	Ofrecer educación superior de calidad, pertinente a las necesidades de la región y del estado			X	X	X							
		VI	Formación académica integral	OG9	Fortalecer el perfil del egresado universitario, complementando la formación profesional con experiencias significativas y el reconocimiento de las actividades extracurriculares de los estudiantes		X	X	X			X					
		VII	Posgrado	OG10	Mejorar la calidad y diversidad de nuestra oferta de posgrado, sobre la base de procesos de creación, investigación e innovación tecnológica, vinculados a cuerpos académicos consolidados			X	X	X	X						
		VIII	Difusión cultural y divulgación científica	OG11	Reforzar la presencia universitaria en la comunidad, mediante una oferta amplia y plural de difusión cultural y divulgación científica		X							X			
		IX	Deporte universitario	OG12	Incrementar la práctica deportiva de los estudiantes universitarios para mejorar su bienestar general, a nivel recreativo, formativo y semiprofesional		X										

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la misión institucional (continuación)

Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		MISIÓN																	
						La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento;	encarnar, inculcar y promover, los valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada;	con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional,	a través de programas educativos de calidad,	investigación científica relevante al entorno regional,	cueros académicos consolidados,	infraestructura que facilita el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido,	programas permanentes de difusión cultural y	una organización certificada, socialmente responsable, incluyente, sustentable y libre de violencia.									
E3	Transmitir el conocimiento	X	Vinculación	OG13	Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante actividades de servicio social y prácticas profesionales que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, proyectando el conocimiento adquirido en el beneficio comunitario y en la aplicación práctica		X	X															
				OG14	Promover la transferencia de conocimiento especializado a la comunidad juarense, mediante una creciente oferta de educación continua	X		X															
				OG15	Liderar la investigación orientada a usuarios y la prestación de servicios especializados en nuestra región						X												
				OG16	Mejorar la vinculación con el entorno, incrementando los convenios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo																		X

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional

					VISIÓN					
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional;	brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior;	es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México;	contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales;	y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.
E1	Crear el conocimiento	I	Investigación	OG1	Incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia superior y su vinculación con las necesidades regionales			X	X	

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional (continuación)

					VISIÓN					
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional;	brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior;	es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México;	contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales;	y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.
E2	Conservar el conocimiento	II	Planta docente	OG2	Contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica, así como participar en la extensión de los servicios universitarios			X	X	X
		III	Innovación educativa	OG3	Garantizar que nuestra Universidad –en tanto organización– cuente con los recursos y las capacidades necesarias para facilitar a los estudiantes la construcción del conocimiento y el acceso a la información de manera autónoma y autodirigida	X				

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional
(continuación)

				VISIÓN						
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional;	brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior;	es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México;	contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales;	y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.
E2	Conservar el conocimiento	IV	Gestión centrada en la Misión	OG4	Brindar apoyo institucional a la realización de las funciones sustantivas mediante procedimientos claros, trato amable, servicio oportuno, eficaz y eficiente	X	X			
				OG5	Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucionales, para enfatizar su corresponsabilidad en el logro de la visión, objetivos, metas y compromisos institucionales, expresados en la planeación de corto, mediano y largo plazo	X				
				OG6	Mejorar las condiciones materiales que permiten la realización de las funciones sustantivas de la Universidad	X	X			
				OG7	Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia	X				

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional (continuación)

					VISIÓN					
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional;	brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior;	es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México;	contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales;	Y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.
E3	Transmitir el conocimiento	V	Educación superior de calidad	OG8	Ofrecer educación superior de calidad, pertinente a las necesidades de la región y del estado	X		X	X	X
		VI	Formación académica integral	OG9	Fortalecer el perfil del egresado universitario, complementando la formación profesional con experiencias significativas y el reconocimiento de las actividades extracurriculares de los estudiantes	X				
		VII	Posgrado	OG10	Mejorar la calidad y diversidad de nuestra oferta de posgrado, sobre la base de procesos de creación, investigación e innovación tecnológica, vinculados a cuerpos académicos consolidados	X		X	X	X
		VIII	Difusión cultural y divulgación científica	OG11	Reforzar la presencia universitaria en la comunidad, mediante una oferta amplia y plural de difusión cultural y divulgación científica			X		X
		IX	Deporte universitario	OG12	Incrementar la práctica deportiva de los estudiantes universitarios para mejorar su bienestar general, a nivel recreativo, formativo y semiprofesional					X

Verificación de la congruencia de la propuesta de desarrollo con la visión institucional (continuación)

				VISIÓN						
Eje normativo		Ámbito		Objetivos generales		En el año 2018 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución altamente eficiente en la formación de ciudadanos y ciudadanas con elevado compromiso social y alta competitividad profesional;	brinda amplias oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior;	es un referente para la generación y difusión del conocimiento en el norte de México;	contribuye a la diversificación de las actividades económicas promoviendo la aplicación de los resultados de la investigación científica y tecnológica en las empresas locales;	y mejora la calidad de vida de la región Paso del Norte mediante una agenda permanente de actividades recreativas, culturales y deportivas en las que se inculcan y promueven los valores institucionales.
E3	Transmitir el conocimiento	X	Vinculación	OG13	Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante actividades de servicio social y prácticas profesionales que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, proyectando el conocimiento adquirido en el beneficio comunitario y en la aplicación práctica	X			X	X
				OG14	Promover la transferencia de conocimiento especializado a la comunidad juarense, mediante una creciente oferta de educación continua.				X	
				OG15	Liderar la investigación orientada a usuarios y la prestación de servicios especializados en nuestra región			X	X	
				OG16	Mejorar la vinculación con el entorno, incrementando los convenios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo				X	

5. Cronograma de implementación

Para la implementación del Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018, los actores reconocidos e instrumentos de planeación comprendidos en el Sistema Universitario de Planeación, deberán sujetarse al siguiente cronograma:

Actividad / fecha	2013						2014			
	Abr	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Difusión del documento aprobado		X	X	X						
Actualización de los programas de trabajo de las dependencias centralizadas*			X	X	X	Fecha límite				
Alineación de las metas del POA 2013 con el PIDE 2012-2018**			X	X	X	Fecha límite				
Alineación del PIDE 2012-2018 con los programas sectoriales de educación vigentes a nivel federal y estatal			X	X	Fecha límite					
Integración del PIDE 2012-2018 a la planeación mediante la elaboración de proyectos del POA 2014				X	X					
Actualización de la Visión 2030								X		
Integración del PIDE 2012-2018 a la planeación mediante la elaboración de los proyectos extraordinarios 2014*								X	Fecha límite	
Integración del PIDE 2012-2018 a la planeación mediante la elaboración del PIFI 2014-2015*									X	Fecha límite
Elaboración de las programas de mejora de los departamentos académicos			X	X	X	X	X	X	X	X
Seguimiento trimestral de la planeación				X			X			X

Notas: *Solamente cuando aplique. **Solamente las dependencias seleccionadas.

Referencias

Comunicado de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2009.

Inclusión con responsabilidad social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2012.

La Universidad que queremos. Una propuesta de trabajo para consolidar la calidad académica y la mejora de la gestión en el periodo rectoral 2012-2018, Ricardo Duarte Jáquez, 2012.

Ley orgánica de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2012.

Logros académicos 2012-2013, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2013.

Modelo Educativo Visión 2020. Versión intermedia, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2002.

Plan Institucional de Desarrollo 2000-2006, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2001.

Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2007.

Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2012.

Programa Sectorial de Educación 2011-2016, Gobierno del Estado de Chihuahua, 2011.

Agradecimientos

A todos los miembros de la comunidad universitaria, quienes han estado pendientes del proceso de actualización de la planeación, profesores, alumnos y empleados, quienes participaron y realizaron propuestas integrales para mejorar nuestras actividades, en beneficio de nuestra comunidad.

